



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

**Řízení rizik a jeho aplikace ve slevovém portále**

The Application of Risk Management in Discount portal

Student: Bc. Jakub Dolanský

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Marcela Papalová, Ph.D.**

Ostrava 2013

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra managementu

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Jakub Dolanský**  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208T037 Management  
Téma: **Řízení rizik a jeho aplikace ve slevovém portále**  
**Application of Risk Management in Discount Portal**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Krizový management a jeho úkoly v podniku
  3. Teoretická východiska řízení rizik
  4. Charakteristika společnosti Rabator, s. r. o.
  5. Aplikace řízení rizik
  6. Návrhy a doporučení
  7. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


HÁLEK, Vítězslav. *Krizový management: teorie a praxe*. Bratislava: Donaumedia, 2008. ISBN 978-80-89364-00-8.  
HNILICA, Jiří a Jiří FOTR. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2560-4.  
ROUDNÝ, Radim a Petr LINHART. *Krizový management III.: Teorie a praxe rizika*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2007. ISBN 80-7194-924-8.

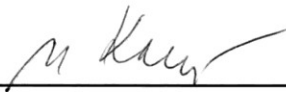
Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Marcela Papalová, Ph.D.**

Datum zadání: 23.11.2012  
Datum odevzdání: 26.04.2013




  
Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry

  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

### **Místopřísežné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci včetně všech příloh vypracoval samostatně, na základě uvedené literatury a pod vedením své vedoucí diplomové práce.

V Ostravě dne 26.04.2013



Bc. Jakub Dolanský

## **Poděkování**

Tímto bych rád poděkoval vedoucí diplomové práce Ing. Marcele Papalové, Ph.D. za její odborné vedení, vstřícné jednání, připomínky a cenné rady při zpracování diplomové práce.

# OBSAH

<b>1. Úvod .....</b>	<b>8</b>
<b>2. Krizový management a jeho úkoly v podniku.....</b>	<b>10</b>
2.1 Základní pojmy krizového rizika.....	11
2.1.1 Charakteristika krize.....	11
2.1.2 Krizový management.....	13
2.1.3 Krizový stav.....	13
2.2 Schéma krizového managementu .....	14
2.3 Analýza krizového vývoje .....	16
2.4 Podnikatelské krize.....	17
2.5 Zásady krizového managementu .....	18
<b>3. Teoretická východiska řízení rizik .....</b>	<b>19</b>
3.1 Úvodní slovo do problematiky řízení rizik.....	19
3.2 Kategorizace a klasifikace rizika.....	20
3.3 Metody identifikace rizik.....	22
3.4 Metody analýzy rizik .....	23
3.4.1 Kvalitativní metody .....	23
3.4.2 Kvantitativní metody .....	24
3.4.3 Kombinované metody.....	24
3.5 Stanovení významnosti rizik .....	24
3.6 Řízení rizik .....	28
3.7 Metody snižování podnikatelský rizik.....	30
3.8 Brainstorming .....	34
3.8.1 Brainstorming a jeho použití .....	34
3.8.2 Základní metodika při realizaci brainstormingu:.....	34
3.8.3 Fáze brainstormingu .....	36
<b>4. Charakteristika společnosti Rabator, s.r.o. ....</b>	<b>38</b>

4.1	Základní charakteristika společnosti Rabator, s. r. o. ....	38
4.2	Členění společnosti.....	38
4.3	Ostatní kvantitativní ukazatele .....	39
<b>5.</b>	<b>Aplikace řízení rizik.....</b>	<b>42</b>
5.1	Determinace „slevového průmyslu“ .....	42
5.1.1	Charakteristika trhu slevových portálů.....	42
5.1.2	Slevový portál Berslevu.cz v konfrontaci s tuzemským trhem .....	43
5.1.3	Krize na trhu slevových portálů.....	44
5.2	Aplikace řízení rizik ve slevovém portále Berslevu.cz .....	45
5.2.1	Krize a její první příznaky v analyzované společnosti .....	45
5.2.2	Identifikace současných a budoucích rizik - Brainstorming .....	48
5.2.3	Řízení rizik a snaha o jejich minimalizaci ve slevovém portále Berslevu .....	54
<b>6.</b>	<b>Návrhy a doporučení .....</b>	<b>64</b>
<b>7.</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>67</b>
	<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>68</b>
	<b>Seznam příloh.....</b>	<b>73</b>
	<b>Příloha č. 1 - Organizační struktura společnosti Rabator, s. r. o. ....</b>	<b>74</b>
	<b>Příloha č. 2 - Loga společnosti Rabator, s. r. o. ....</b>	<b>75</b>

# 1. ÚVOD

Posledních několik let, můžeme být svědky měnicí se doby. Časy ekonomické expanze, blahobytu a úspěšného, bezstarostného podnikání vystřídala doba recese, nucených úspor a daleko důslednějšího ekonomického myšlení.

Recese a s ní spojené všeobecné riziko pociťuje každý z nás denně. Podniky kolem kterých jsme chodili celý život jsou zavřené, ty které byly dříve úspěšné, se nyní snaží udržet si zákazníka a zajímavé podnikatelské plány a či jiné atraktivní projekty nemají dostatek investic na svou realizaci.

Napříč celým spektrem podnikatelských aktivit musejí současné podniky o svých činnostech přemýšlet komplexněji a zahrnout do svých manažerských činností i takové prvky, které dříve využívat nemuseli a to konkrétně krizový management, řízení rizik, pojištění proti rizikům atd. Tyto původně málo používané pojmy se v několika posledních letech dostaly do povědomí většině podnikatelských subjektů.

Jedna věc je krizi a riziko zvládnout, pokud již jsou v podniku “přítomny”, stejně tak je ale důležité umět těmto hrozbám předejít.

Abychom tedy dokázali předcházet krizím, jakožto “případnému riziku pro podnik”, je důležité dělat správná rozhodnutí ve správný čas. Rovněž tak je důležitou dovedností manažera dobře rozpoznat příznaky krize a umět na ně reagovat. Riziko ovšem k oboru podnikání nevýlučně patří, a proto je zapotřebí ovládat dovednosti, které podniku zaručí bezproblémové fungování.

Při zpracovávání bakalářské práce se autor zaměřil na samotné založení podniku pomocí podnikatelského plánu a administrativu s tím spojenou. Diplomová práce navazuje ve stejném oboru podnikatelské činnosti, ovšem je již orientována na problematiku krizového managementu, řízení rizik a jeho samotnou aplikaci na podnik.

Diplomová práce je rozdělena na pět na sebe navazujících kapitol. Samotné teoretické základy jsou rozepsány na prvních dvou, kde první ze zmíněných kapitol pojednává o úkolech krizového managementu v podniku a navazující druhá kapitola je zaměřena na teoretické východiska řízení rizik.

Praktická část diplomové práce začíná od třetí kapitoly, která je zaměřena na charakteristiku vybrané společnosti. Čtvrtá část je aplikační, kde se na vybranou společnost



použije nový způsob řízení a to konkrétně řízení proti rizikům. V této kapitole je rovněž popsána metoda brainstormingu, která nám sloužila k identifikaci rizik. V poslední páté kapitole jsou vymezeny a charakterizovány náměty a doporučení, které by měly sloužit managementu vybrané společnosti.

Diplomová práce je také opatřena úvodem a závěrem a v celé práci byla snaha o udržení kontinuity mezi teoretickou a praktickou částí

Cílem diplomové práce je formulovat rizika, která na společnost působí. Dále také definovat budoucí hrozby, včetně ohodnocení jejich závažnosti, které mohou ovlivnit činnost společnosti Rabator, s.r.o.

Autor věří, že diplomová práce může být kvalitní podkladem pro firmu Rabator, s.r.o., která bude moci posloužit jako první záchytný bod v časech nastupující krize.

## **2. KRIZOVÝ MANAGEMENT A JEHO ÚKOLY V PODNIKU**

Současné podnikatelské prostředí se vyznačuje nestabilitou, neurčitostí, dokonce se hovoří o chaosu. Těmto nejistým, nepředvídatelným podmínkám se musí přizpůsobit podnikatelé a do svých manažerských aktivit musí promítnout některé nové praktiky.

Mezi klíčové pojmy v tomto směru lze považovat takové výrazy, jako je prevence, systém včasného varování, rizikové řízení, restrukturalizace a v případě, že se firma dostane do vážnějších problémů, pak je třeba uvažovat o krizovém řízení. (Veber, Srpová; 2008)

Krizového řízení a bankroty firem prošly v současných letech dynamickým vývojem. Tento původně vzácný jev v několika posledních letech přerostl až do masového měřítka. V této souvislosti se také změnila obchodní i trestně právní legislativa. V současné době není bankrot firmy tak bezbolestný. Podnikatelům hrozí problémy s možnostmi dalšího podnikání a v tom horším případě i riziko trestního stíhání.

Většinu podnikatelských problémů si většinou řeší podniky samy, s hrozícím krachem firmy si však samostatně poradí jen málo firem. Problémem v krizovém období je bezradnost vlastníků i statutárních orgánů firem, zejména jde o potíže s profinancováním základních životních funkcí firmy, odchod důležitých pracovníků, tlaky ze strany věřitelů, ztráta trhu atd.

Situace, kdy tlak na firmu a její vedení roste, způsobuje, že řada manažerů udělá chybné a nezvratné kroky, které mohou vést k likvidaci podniku nebo také až k trestnímu stíhání.

Krizové řízení a management představuje činnost, která má stabilizovat situaci ve firmě, která se dostala především do finančních obtíží. Vždy je zásadním úkolem krizového managementu firmy zajistit alespoň omezený, ale prosperující činnost při použití všech dostupných revitalizačních prvků. Pokud se nepodaří v předem daném a určeném termínu provést stabilizaci firmy, musí připravit management likvidační plán a podle něj začít firmu likvidovat. (Advice Consulting-Krizové řízení; 2012)

## **2.1 Základní pojmy krizového rizika**

### **2.1.1 Charakteristika krize**

Pojem krize dle Hála má kořeny v řeckém jazyce a znamenal „rozhodnutí“, „bod obratu“.

Ve 20. století se pojem začal hojně používat v souvislosti s osobním životem člověka – krizí se označuje situace, v níž jedinec čelí významným překážkám v životě a které jsou obtížně překonatelné obvyklými postupy při řešení problému.

Dále, jak uvádí Zuzák (2009) k historickému původu slova krize. Tento pojem má původ ve slově „*krino*“, které znamená v češtině vybírat, rozhodovat. Z něho později vzniklo slovo „*krisis*“, kterým se vyjadřovala rozhodná chvíle, doba nebo samo rozhodnutí.

I když to není zcela přesné, lze všechny pojmy související s hmotným (fyzickým) systémem sjednotit do jednoho pracovního pojmu – pohroma. Toto označení naznačuje, že událost je nad rámec každodenních nepříznivých a nebezpečných situací a stavů. Zcela obecně lze tedy působení všech nebezpečných a škodlivých jevů na společnost shrnout do dvou typů – pohromy a krize.

Krize většinou vzniká jako výsledek vzájemného působení vnitřních a vnějších rizikových faktorů na straně jedné, a nevhodných podnikatelských či manažerských reakcí na straně druhé. Jednotlivé odchylky od plánovaného stavu je začínají opakovat stále častěji, až se přemění v trvalejší krizový stav.

#### **Znaky krize dle Hála (2008)**

- krize je vždy spjata s nějakou hrozbou (vnitřní, vnější),
- výrazná mentální a emocionální zátěž projevující se zmatkem a nedůvěrou, což vytváří napětí mezi zainteresovanými osobami,
- krize nejsou časté a jsou obtížně předvídatelné,
- v krizi se rozhoduje na základě neurčitých, neúplných nebo konfliktních informací.

Krize, může být také členěna podle úrovně a to tím způsobem, jak významně ovlivní samotnou existenci firmy.

## **Úrovně krizí**

První úroveň - drobnější, nepravidelně se opakující problémy, které se odstraňují za pomoci postupu zvaného obvykle konsolidace. Krize zatím neohrožuje existenci jednotlivých částí podniku. Konsolidaci provádí zpravidla vedení podniku podle konsolidačního programu, který je časově omezený.

Druhá úroveň - hlubší, pravidelněji se opakující problémy ústí do programu sanace. Ta již znamená vážnější ohrožení činnosti podniku, které již nelze odstranit bez následků pro vlastní podnik.

Třetí úroveň - hluboké, chronicky se opakující problémy, pokud nejsou včas a účinně řešeny vedou zpravidla ke konkursu nebo k vyrovnání.

Čtvrtá úroveň - kritický stav podniku může v některých případech vyústit až do likvidace či zrušení podniku, jejichž průběh je rovněž obecně stanoven zákonnými předpisy. (Podniková ekonomika – Krizový management; 2012)

## **Firemní krize**

Pojem “krize firmy” je těsně spjat s pojmem “změna ve firmě”. Krizí firmy obvykle rozumíme situace ve firmě, které trvale nebo po delší dobu představují negativní odchylku od normálního stavu. Ve vztahu k firmě se krize vyznačují dvěma znaky, a to:

1. krize závažné – ohrožují samotnou existenci firmy.
2. krize méně závažné – dlouhodobě ohrožují základní cíl(e) firmy.

Krize se také může vyvíjet a působit na podnik různou rychlostí:

- a) pomalu (zánik trhů, růst nákladů, které není možné převést do tržní ceny, zvýšená fakturace pracovníků atd.), nebo
- b) rychle, formou náhlé krize, vzniklé bez předchozího signálu (výbuch, povodeň nebo jiná katastrofa, státní zásahy – nařízení, zákazy atd.)

Firma musí být připravena na oba typy krizí. Nejčastěji po managementu firmy chceme, aby uplatnil v krizovém řízení firmy zejména strategii zamezení (pro pomalu vznikající krize), případně strategii zvládnutí krize (pro náhlé krize).

Na zdroje krizí se lze dívat z různých pohledů, například je lze dělit podle toho, zda je zdroj krize uvnitř či vně firmy. Mezi typické zdroje krize uvnitř firmy patří: materiálová a surovinová krize, krize ve výrobě, finanční krize, personální atd. Do zdrojů krize vně firmy lze zařadit zejména: odbytové krize v okolí firmy, neoprávněné užívání duševního vlastnictví firmy, krizi zákazníka, legislativu umožňující nekalou konkurenci na trhu atd. (Smejkal, Rais; 2010)

### **2.1.2 Krizový management**

Krizové řízení je charakterizováno neprodleným řízením více problémů. Jedná se o situaci podobnou běžnému řízení, kde hlavní rozdíl spočívá především v naléhavosti řešení problémů (kritickým se stává faktor času).

Z širšího hlediska se krizový management používá, jako preventivní nástroj již při hodnocení rizik, které mohou být potenciální příčinou vzniku krize. Z užšího pohledu lze krizový management chápat jako systém zásad a nástrojů aktivně aplikovaných vedením podniku pro zvládnutí krizového stavu postiženého podniku a jeho vyvedení na dráhu dalšího rozvoje. Nedílnou součástí zvládnutí krizového stavu je pochopení zdrojů krizí, jejich typologie, jakož i systematizace příčin jejich vzniku. (Analyzuj a Proved'-Krizové řízení; 2010)

Smejkal, Reis (2010) tvrdí, že na krizový management se dá také pohlížet, jako na řízení ekonomického subjektu v době trvání problémové situace ohrožující její integritu a ekonomickou stabilitu. Nejčastěji jde o ekonomicky, personálně, organizačně či jinak obtížné situace, ve kterých se jedná o zastavení sestupného vývoje krizové křivky nejdříve do stabilní polohy, pak do vzestupného směru.

### **2.1.3 Krizový stav**

Za krizové stavy můžeme označit všechny situace, které mohou ohrozit samotnou existenci firmy. V praxi se můžeme setkat s různými krizovými stavy. Jednak se liší příčiny, které ke krizím vedly, ty mohou být způsobeny vnějšími faktory, stejně tak mohou mít původ ve vnitřních problémech. Jednak příčiny mohou mít charakter vleklých problémů, na které management nedostatečně reagoval, ovšem mohou být způsobeny i nečekanými havarijními stavy apod.

Odlišné mohou být i důsledky krizových stavů - typickým negativním rysem je krize likvidity - neschopnost v příslušných termínech splácet dodavatelům za dodávky, bankám za poskytnuté úvěry atd. Jsou-li signalizovány nebo se projeví vážné problémy ve fungování či financování podniku, měl by se podnikatel rychle rozhodnout pro rázný ozdravný proces.

Ten spočívá v řadě změn, které mají i řadu rovin. První rovina je personální a týká se klíčových vedoucích pracovníků. Asi nebude vhodné spoléhat na to, že firmu vyvedou z krize ty osoby, které ji do toho stavu přivedly. Klíčovou úlohou krizového manažera bude získat důvěru v životaschopnost firmy, a to v závislosti na charakteru krize u jejich věřitelů (bank, dodavatelů) nebo u zákazníků.

Jak bylo naznačeno, existují různé příčiny i projevy krizových situací. Adekvátně této skutečnosti a hloubce krize musí odpovídat krizové zásahy, proto nelze stanovit standardní jednotný scénář krizového řízení. (Veber; 2008)

## **2.2 Schéma krizového managementu**

Z obrázku 2.3.1 můžeme vidět, že základní schéma krizového managementu je rozděleno na pět na sebe navazujících fází, které obsahují dílčí činnosti, spojené s řízením krize v podniku.

Dále jak dodává Zuzák, Königová (2009) krizové řízení v nejširším smyslu začíná v podstatě dříve, než lze krizi evidentně identifikovat a než se dostane do fáze rozhodujícího zlomu, dokonce ještě dříve, než krize nastane. Krizové řízení je v tomto smyslu permanentním procesem, který zahrnuje preventivní opatření vedoucí k omezení vzniku krize s destruktivními účinky, vytváření systémů pro včasné identifikování krizového vývoje a systémů pro zmírnění dopadu krize a jejího rychlého úspěšného zvládnutí. V tomto duchu je krizových řízením legislativa v oblasti krizového řízení, která ukládá provádět preventivní opatření.

Zuzák, Königová (2009) přicházejí ze svým schématem krizového řízení v užším smyslu.



**Obr. 2.3.2. Obecné schéma krizového řízení v užším smyslu.**

(Zdroj: Zuzák, Königová; 2009)

Krizové řízení v nejširším významu má preventivní charakter a začíná již ve fázi přípravy podnikových aktivit, jejichž realizace může být potenciálně ohrožena.

Nejužší pojetí krizového řízení je soustředěno na činnost správce konkurzní podstaty, který byl určen soudcem, a cílem jeho činnosti je zhodnocení těch aktiv, která v životascupném podniku zůstala.

V poslední době se stále více ozývají názory, které zdůrazňují důležitost chápání krizového řízení v komplexnějším pojetí. Ukazuje se, že je nezbytné průběžně se připravovat na hrozící nebezpečí. Je-li podnik dostatečně připraven, lépe zvládá krizovou situaci a dochází i ke snížení nákladů na odstranění negativních vlivů. (Zuzák, Königová; 2009)

## **2.3 Analýza krizového vývoje**

Po identifikaci vzniku krizového stavu je nutné provést analýzu krizového vývoje. Nejprve se zpravidla provádí rychlá analýza, která má potvrdit nebo vyvrátit podezření z vzniku krize, při jejím objevení je pak nutno provést podrobnou analýzu, jež vedle funkcí diagnostických má dát i impulsy k sestavení protikrizového programu. Rychlá analýza je zpravidla interní záležitostí podnikového managementu (krizového managementu), zatímco u podrobné již může být využita i spolupráce externí poradenské firmy.

Analýzu krizového vývoje můžeme rozdělit do těchto kroků: určení příčin a zdrojů krize, stanovení významnosti faktorů krize, určení úrovně krize, hodnocení krize pomocí propočtů a odhadů.

Z hlediska obsahového jde zejména o ekonomické analýzy, jako jsou např.: analýza likvidity, rentability, produktivity práce, obratu, reprodukce a využití aktiv, analýza činnosti a hospodaření jednotlivých jednotek (středisek) podniku.

Pro stanovení významnosti faktorů krize se používají zejména tyto nástroje expertní hodnocení, jehož úkolem je zejména stanovení síly vlivu jednotlivých faktorů, metody klasické rozhodovací analýzy nebo analýza citlivosti faktorů krize (srovnatelná např. s analýzou citlivosti zisku).

Základními symptomy krizového vývoje mohou být váznutí či kolísání odbytu, růst zásob, hotových výrobků příp. dalších oběžných aktiv, pokles objemu vlastního kapitálu, snížení objemu volných finančních prostředků, růst podílu cizích zdrojů, překračování limitů bankovních úvěrů, problémy a nedostatky v řízení podniku apod.

### **Stanovení postupu krizového managementu**

Výsledkem syntézy předcházejících kroků je stanovení hloubky úrovně krize podle dříve uvedené klasifikace a určení úrovně krize a doby jejího dosavadního trvání, které jsou rozhodující pro stanovení dalšího postupu.

Další postup je závislý na úrovni krize. Všechny čtyři úrovně mají své standardizované průběhy (což platí zejména pro konkurs nebo vyrovnání či případnou likvidaci podniku), ovšem jejich průběh není zdaleka jednoznačně určen a měl by být proto navržen v podobě příslušného plánu korekčních nebo ozdravných opatření.



Zejména je třeba rozhodnout, jaký interní nebo právní postup zvolit, příp. jaké základní nástroje použít, zda je možné řešit krizi pouze vlastní silami nebo je třeba hledat pomoc zvenčí, v jakém časovém horizontu by měla být krize zvládnuta a zda je třeba přijmout strategická opatření ke zvládnutí krize nebo k jejímu příštím předcházení. Jaké zdroje (finanční, materiální, lidské) je možné nebo nutné na řešení krize vyčlenit.

#### Program odstraňování krizí

Ač mají v závislosti na hloubce krize různou podobu – jsou orientovány zejména na: centralizované řízení většiny zdrojů a oblastí, stanovení a přísné dodržování opatření v oblasti nákladů jednotlivých činností, odprodej či pronájem nepotřebných aktiv, a to jak stálých, tak i oběžných, snahu o rozvolnění, případně likvidaci závazků vůči bankám a ostatním věřitelům, přísný režim sledování toku peněz.

Kontrolní mechanismus se opírá zejména o sledování vývoje faktorů krize, jejich vyhodnocování a případně vytváření dílčích doporučení k dalšímu řízení krizových procesů v podniku. (Podniková ekonomika – Krizový management; 2011)

## 2.4 Podnikatelské krize

Řízení podnikatelské krize má dva úkoly:

- zajistit pokračování podnikání,
- minimalizovat dopady na společnost.

Manažer stojící před potenciální krizí musí nejprve zjistit, jaké proaktivní kroky může učinit pro snížení dopadu krize na minimum. Zjišťuje též, jestli existuje něco, co by mohl udělat pro podstatné snížení faktoru pravděpodobnosti. Tyto kroky jsou známy jako určení stupně vlivu, který na potenciální krizi můžeme vyvinout a tak přeměnit potenciální nebezpečí v potenciální příležitost.

Krizové řízení (krizový management) v podniku je tedy součástí obecného podnikového řízení, je jen jeho specifickou formou, uplatňovanou ve dvou rovinách:

V běžném stavu, jako součást managementu daného podniku a projevující se zejména v oblasti prevence a korekce krizových situací.

Za krizových situací a zejména po vyhlášení některého z krizových stavů – jako specifický postup managementu, uplatňovaný v rámci protikrizové intervence a redukce důsledků negativního působení krize, který má manažerům, řešícím krizové situace, poskytnout nové kompetence a dát jim možnost použít ke zvládnutí krizové situace další, doplňující zdroje a prostředky.

Závěrem této kapitoly autor konstatuje, že působení každé krize má negativní důsledky na objekt zasažený krizí, tak i na jeho okolí. Z toho vyplývá snaha subjektů postižených krizí o eliminaci jejich následků a vyvedení zasaženého objektu na úroveň, ve které se nacházel před vznikem krize. Jedná se především o zastavení negativního vývoje a usměrnění sestupné vývojové křivky nejdříve o stabilní polohy a pak do vzestupného směru. (Zuzák; 2009)

## **2.5 Zásady krizového managementu**

Výsledkem procesu přípravy na řešení krizové situace dle Hála (2008) mají být jednoznačně definované pravomoci a odpovědnost na jednotlivých úrovních řízení, tento systém nevytvářet v průběhu krize, kdy je už pozdě a ztrácí se drahocenný čas, který by měl být věnován rozhodování o konkrétních opatřeních.

Krizový management má být součástí celkové strategie a postupů. Z hlediska věcné odpovědnosti to znamená, že rozdělení kompetencí má platnost pro danou oblast i v krizové situaci.

Každá krize je v podstatě unikátní, „jedinečná“ nebo alespoň v dané podobě neopakovatelná. Vysoká náročnost na koordinaci v krizové situaci, schopnost „přepojovat“ z oblasti na oblast, improvizovat a stanovovat optimální postupnost kroků je zde klíčovou záležitostí. Tomu by měl odpovídat i výběr odborníků a jejich náležité vyškolení a příprava.

### 3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA ŘÍZENÍ RIZIK

#### 3.1 Úvodní slovo do problematiky řízení rizik

Výraz riziko „*risico*“, pochází z italštiny a vyjadřoval “vystavení se nepříznivým okolnostem”. Teprve až v novodobější historii se objevuje význam ve smyslu možné ztráty. Pro pojem riziko neexistuje jedna obecně uznávaná definice, avšak pro potřebu diplomové práce bude dostačující, když bude uveřejněn pouze jeden z mnoha. (Tichý; 2006)

“Pravděpodobnost jakéhokoliv výsledku, odlišného od výsledku očekávaného”.

(Korecký, Trnkovský; 2011, s. 28)

S rizikem jsou spojeny dva pojmy:

1. Pojem neurčitého výsledku, neboť máme-li hovořit o riziku, musí existovat alespoň dvě varianty řešení, jinak nelze hovořit o riziku.
2. Alespoň jeden z možných výsledků je nežádoucí.

Podnikatelský subjekt může mít tři možné přístupy k riziku, a to:

- averze,
- sklon k riziku,
- neutrální postoj.

Podnikatel či manažer se sklonem k averzi se vybývá značně rizikovým podnikatelským projektům a preferuje projekty, které s velkou jistotou zaručují přijatelné výsledky. Volí konzervativní strategii. Subjekt se sklonem k riziku vyhledává značně rizikové projekty, které jsou spojeny nejenom se značnými zisky, ale též s vyšším nebezpečím špatných výsledků, resp. ztrát. Osoba s neutrálním postojem k riziku má mezi sklonem a averzí k riziku rovnováhu.

### 3.2 Kategorizace a klasifikace rizika

Autor Tichý (2006) kategorizoval riziko dle následujícího rozdělení:

**Hmotné riziko** se projevuje tak, že je zpravidla nějak měřitelné. **Nehmotná rizika** souvisejí s duševní činností nebo nečinností.

**Spekulativní riziko** - riziko podstupované s cíleným záměrem, kdy motivem je zisk z rizika. Toto riziko se vyznačuje tím, že je nepojistitelné. **Čisté riziko**, je riziko jehož realizace je vždy nepříznivá, a kterému se snažíme vyhnout. Jsou to rizika většinou pojistitelná.

**Systematické riziko** - riziko, kterému je vystaveno několik projektů určité třídy. Takové riziko se nedá diverzifikovat. **Nesystematické riziko** se naopak vztahuje jen na jeden projekt a je na ostatních nezávislé.

**Pojistitelné a nepojistitelné riziko** - oba pojmy se uplatní tam, kde jde o úplatné přenesení rizika na třetí osoby.

**Odhadované riziko** - riziko, které nedokážeme numericky popsat a můžeme o něm říci jen, že existuje nebo neexistuje. Jde tedy v podstatě o nebezpečí, nikoliv o riziko.

Smejkal, Rais (2010) dále ke klasifikaci rizik dodávají. Podnikání může skončit úpadkem či zaznamenat ztrátu z mnoha různých příčin. Rozdíly mezi těmito příčinami a jejich důsledky tvoří základ pro různou klasifikaci rizik. Zdroje rizika mohou být klasifikovány jako dynamické či statické, čisté nebo spekulativní a celkové či dílčí.

Ve spojitosti s možnými ztrátami firmy hovoříme o **výrobních, technických, ekonomických, tržních** či **finančních** rizicích, která jsou spojena s činností firmy.

Řada rizik patří mezi **neovlivnitelná** rizika (politická, hospodářská, obchodní, fiskální atd.). **Ovlivnitelná** rizika může manažer snižovat či částečně odstranit.

Snížení rizika na nulovou úroveň můžeme v praxi dosáhnout pouze tím, že konkrétní rizikové činnosti nebudeme vykonávat, což je v rozporu se základním posláním podnikatele nebo manažera. Nemůžeme tedy snižovat riziko za každou cenu, ale investujeme přiměřené

náklady, které odpovídají odhadovaným (potenciálním) ztrátám. Metody pro snižování rizik budou v diplomové práci uvedeny dále.

### **Finanční a nefinanční riziko**

Finanční riziko je obvykle ovlivněno třemi faktory, a to:

1. subjektem, který je vystaven možnosti ztrát,
2. aktivy či příjmem, jejichž snížení hodnoty, zničení nebo změna vlastnictví jsou příčinou finanční ztráty,
3. hrozbou, která může zavinit ztrátu.

### **Statické a dynamické riziko**

**Dynamická** rizika mají příčinu ve změnách v okolí firmy a ve firmě samé, vycházejí ze dvou faktorů. Prvními jsou faktory vnějšího prostředí: politika, ekonomika, průmysl atd. Z úrovně firmy nelze změny v těchto faktorech obvykle řídit či významně ovlivňovat. Faktory vnějšího prostředí mohou být příčinou finančních (či jiných) ztrát firmy.

**Statická** rizika zahrnují takové ztráty, jejichž příčiny se nacházejí mimo změny v ekonomice. Spočívají např. v přírodních nebezpečích nebo v nepoctivosti jednotlivců. Statické ztráty zahrnují buď zničení majetku, nebo změnu jeho vlastnictví důsledkem nepoctivého jednání nebo selhání lidského faktoru.

Autoři Hnilica, Fotr (2009) dále rizika klasifikují na:

- Vnitřní rizika jsou rizika, která se vztahují k faktorům uvnitř firmy, (může jít např. o rizika výzkumně-vývojová, rizika selhání pracovníků aj.). Vnější rizika se vztahují k podnikatelskému okolí, ve kterém firma podniká. Jejich zdrojem jsou externí faktory, které se člení na makroekonomické (v podobě ekonomického, sociálního atd.) a mikroekonomické (konkurence, dodavatelé, odběratelé aj.).
- Sekundární riziko je vyvoláno přijetím určitého opatření na snížení primárního rizika. Příkladem sekundárního rizika může být riziko spojené s existencí odlišné podnikové kultury při vytvoření společného podniku se zahraničním partnerem, která může být příčinou jeho neúspěchu (přitom tvorba společného podniku byla opatřením orientovaným na oslabení rizika primárního).

### 3.3 Metody identifikace rizik

Cílem identifikace rizik je nalézt co **nejvíce rizik** projektu, porozumět jejich podstatě a správně je popsat. Důležitá je zde **kvantita** nalezených rizik, je tedy lepší najít více rizik, která budou později vyloučena jako neadekvátní, než nějaká rizika přehlédnout.

Je třeba se soustředit nejen na to, co se může v projektu “pokazit”, ale i to, co může výsledky projektu ještě vylepšit.

Důležitou zásadou v této fázi je zapojit do procesu identifikace rizik co nejvíce zainteresovaných stran na projektu.

V průběhu identifikace rizik je nutné podněcovat interaktivitu a tvořivost. Všechna identifikovaná rizika je třeba zaznamenat a ponechat v záznamech v průběhu projektu až do jeho ukončení, i když budou v průběhu řešení projektu vyloučena. Důvodem je potřeba zachovat historii managementu rizik, z níž se můžeme poučit. (Korecký; 2011)

Z metod identifikace rizik je možné vyčlenit skupinu metod, které jsou do značné míry univerzální a slouží v první řadě k získávání informací.

Mezi tyto metody identifikace rizika dle Koreckého (2011) patří:

- Brainstorming
- Provedení „Pre-Mortem“
- Diagramy příbuznosti
- Metoda Delphi
- Dotazníky
- Strukturované rozhovory, diskuse s experty
- Technika nominální skupiny

Jako další vhodné techniky identifikace rizik podle A risk management standard (2002) můžeme zmínit:

- Případové studie
- Audity a inspekce
- Analýza možných scénářů
- Srovnávací výkonové testy (benchmarking)

Pro potřeby diplomové práce byla v praktické části, jako metoda identifikace rizik využita metoda brainstormingu, která byla aplikována i na daný podnik.

### **3.4 Metody analýzy rizik**

Samotná analýza rizika následuje po fázi identifikace, v níž bylo nalezeno “maximum” rizik projektu a cílem bylo zejména to, aby žádná rizika nezůstala nepovšimnuta. Fáze analýza rizik má stanovit, v jakém rozsahu mohou tato rizika ovlivnit cíle projektu a vyhodnotit priority jejich dalšího ošetření.

Cílem fáze analýzy rizika je blíže analyzovat rizika jejich vzájemné vazby, ohodnotit jednotlivá rizika kvantitativně nebo kvalitativně, ohodnotit celkové riziko projektu a stanovit priority pro ošetření rizik. (Korecký; 2011)

Smejkal, Rais (2010) dále dodávají, že existují dva základní přístupy k řešení rizik: kvantitativní a kvalitativní metody vyjádření veličin analýzy rizik. V analýze rizik se používá buď jeden z těchto dvou přístupů, nebo jejich kombinace.

#### **3.4.1 Kvalitativní metody**

Kvalitativní metody jsou postaveny na popisu závažnosti potenciálního dopadu a na pravděpodobnosti, že daná událost nastane. Vyznačují se tím, že rizika jsou vyjádřena v určitém rozsahu (např. jsou obodována <1 až 10> nebo určena pravděpodobností <0;1> nebo slovně <malé, střední, velké> apod. Úroveň je obvykle určována kvalifikovaným odhadem.

Kvalitativní metody jsou jednodušší a rychlejší, ale více subjektivní. Obvykle přinášejí problémy v oblasti zvládnutí rizik, při posuzování přijatelnosti finančních nákladů nutných k eliminaci hrozby, která může být kvalitativní metodou charakterizována třeba jako “velká až kritická”. Tím, že chybí jednoznačné finanční vyjádření, se kontrola efektivnosti nákladů znesnadňuje.

Tento typ analýzy se využívá v případech:

- upřesnění postupů při detailní analýze rizik,
- nedostatečné kvality či kvantitativní zisků získaných číselných údajů pro jejich využití v kvantitativních metodách.

### **3.4.2 Kvantitativní metody**

Kvantitativní metody jsou založeny na matematickém výpočtu rizika z frekvence výskytu hrozby a jejího dopadu. Používají číselné ocenění jak v případě pravděpodobnosti vzniku události, tak i při ocenění dopadu dané události. Vyjadřují dopad obvykle ve finančních termínech, např. “tisíce Kč”. Nejčastěji je riziko vyjádřeno ve formě roční předpokládané ztráty, která je vyjádřena finanční částkou. Kvantitativní metody jsou více exaktní než kvalitativní, jejich provedení sice vyžaduje více času a úsilí, poskytují však finanční vyjádření rizik, které je pro jejich zvládání výhodnější.

Nevýhodou kvantitativních metod je kromě jejich náročnosti na provedení a zpracování výsledků často vysoce formalizovaný postup, jenž může vést k tomu, že nebudou postihnuta specifika posuzovaného subjektu, která mohou vést k jeho vysoké zranitelnosti, a to z důvodů “zahlcení” hodnotitele značným objemem formálně strukturovaných dat.

### **3.4.3 Kombinované metody**

Kombinované metody vycházejí z číselných údajů. Cíl je však díky kvalitativnímu hodnocení ve větším přiblížení se realitě, oproti předpokladům ze kterých vycházejí kvantitativní metody.

## **3.5 Stanovení významnosti rizik**

Autor Jiří Hnilica (2009) uvádí, že ke stanovení významnosti rizik (rizikových faktorů) lze užít dva přístupy, a to analýzu citlivosti a expertní hodnocení.

Analýza citlivosti je možná v případě kvantifikovatelných rizik, kdy lze modelovat závislost finančních kritérií firmy (např. provozní zisk, zisk po zdanění) na faktorech rizika a dalších ovlivňujících veličinách, které nejsou zatíženy nejistotou, resp. odhady, jejichž hodnoty jsou značně spolehlivé.

Expertní hodnocení, jehož nástrojem jsou matice hodnocení rizik, můžeme uplatnit ke stanovení významnosti rizik, která lze kvantifikovat jen velmi obtížně, resp. nejsou kvantifikovatelné vůbec.

Pro potřeby diplomové práce, bude nadále podrobněji pracováno pouze s expertním hodnocením, konkrétně s maticí hodnocení rizik.



Matice hodnocení rizik jsou založeny na expertním hodnocení těchto rizik pracovníky, kteří mají potřebné znalosti a zkušenosti v oblastech, kam jednotlivé faktory rizika spadají (např. pokud jde o poptávku a prodejní ceny, zabývají se jimi marketingoví pracovníci aj.).

Podstata expertního posuzování významnosti rizik s využitím matic hodnocení rizik spočívá v tom, že se tato významnost posuzuje pomocí dvou hledisek. První z nich tvoří pravděpodobnost výskytu rizika a druhé intenzita negativního dopadu, který má výskyt rizika na firmu či projekt. Určité riziko je pak tím významnější, čím pravděpodobnější je jeho výskyt a čím vyšší je intenzita negativního dopadu tohoto rizika na firmu, její určitá aktiva či projekty.

Expertní hodnocení rizik, resp. faktorů rizika může mít dvě formy. Určitou základní formu představuje kvalitativní hodnocení, které dospívá k posouzení významnosti rizik na základě matice hodnocení rizik, resp. jejího grafického zobrazení, aniž se tato významnost stanovuje v číselné formě. Vyšší formou je pak semikvantitativní hodnocení, dospívající k číselnému vyjádření významnosti jednotlivých rizik či faktorů rizika, a to opět s využitím matice hodnocení rizik.

### **Kvalitativní hodnocení**

V určité nejjednodušší formě matice hodnocení rizik posuzují experti souhrnně dopady rizik na firmu, její určitá aktiva či projekty, a to obvykle dopady negativní povahy.

K expertnímu ohodnocení pravděpodobností výskytu rizik i intenzity jejich negativních dopadů se obvykle využívá stupnice s pěti stupni. Je zřejmé, že každé riziko bude tím významnější, čím vyšší je pravděpodobnost jeho výskytu i intenzita negativního dopadu.

V závislosti na pravděpodobnosti výskytu a intenzitě negativního dopadu je pak možné rozdělit jednotlivá rizika podle jejich významu do určitých skupin. Obvykle se používají tři skupiny, a to skupina nejvýznamnějších rizik, skupina rizik středně významných a skupina rizik málo významných.

### **Semikvantitativní hodnocení**

V této formě matice hodnocení rizik lze dospět expertně k číselnému vyjádření významnosti jednotlivých rizik, resp. faktorů rizika. V tomto případě je třeba přiřadit jednotlivým stupňům pravděpodobností stupnice výskytu rizik i stupňům intenzity jejich negativních dopadů číselné ohodnocení. Ohodnocení významností každého rizika se pak stanoví jako součin ohodnocení pravděpodobností jeho výskytu a ohodnocení negativního

dopadu tohoto rizika. Je tedy zřejmé, že výsledné ohodnocení závisí na volbě stupnice číselného ohodnocení pravděpodobností výskytu rizik a intenzity jejich negativních dopadů.

Pro číselné ohodnocení pravděpodobností výskytu rizik se často volí lineární stupnice, která (v případě užití stupnice s pěti stupni) přiřazuje jednotlivým stupňům ohodnocení 1, 2, 3, 4, 5, kde ohodnocení 1 odpovídá velice malé pravděpodobnosti a ohodnocení 5 pravděpodobnosti zvláště vysoké. V případě ohodnocení intenzity negativních dopadů však není vhodné užití lineární stupnice. Pokud bychom opět zvolili stupnici 1, 2, 3, 4, 5, kde ohodnocení 1 odpovídá velice malému negativnímu dopadu a ohodnocení 5 negativnímu dopadu zvláště vysokému, pak by zde platilo, že zvláště vysoký negativní dopad výskytu určitého rizika je pro firmu pouze 5krát bolestnější než výskyt téhož rizika s velice malým dopadem.

Pro ohodnocení intenzity negativních dopadů výskytu rizik je proto třeba zvolit nelineární stupnici. Jednou z možností je užití mocninné stupnice 1, 2, 4, 8, 16, kde ohodnocení každého stupně je vždy dvojnásobkem ohodnocení předchozího nižšího stupně. Znamená to, že hodnotitel považuje zvláště vysoký negativní dopad výskytu určitého rizika za 16krát významnější (bolestnější) než výskyt téhož rizika s velice malým negativním dopadem. Pokud nyní pro ohodnocení pravděpodobnosti výskytu rizik použijeme stupnici 1, 2, 3, 4, 5 a pro ohodnocení intenzit negativních dopadů výskytu rizik mocninné stupnice 1, 2, 4, 8, 16 (více tab. 3.5.1), nabývá ohodnocení významnosti rizik čísel z intervalu od 1 do 80. (Nejméně významné cení  $1 \times 1 = 1$  a nejvýznamnější riziko se zvláště vysokou pravděpodobností výskytu intenzitou negativního dopadu pak ohodnocení  $5 \times 16 = 80$ .)

**Tab. 3.5.1 Číselné ohodnocení významnosti rizik**

Ohodnocení pravděpodobnosti	Ohodnocení intenzity negativních dopadů				
	1	2	4	8	16
5	5	10	20	40	80
4	4	8	16	32	64
3	3	6	12	24	48
2	2	4	8	16	32
1	1	2	4	8	16

(Zdroj: Hnilica, Fotr, 2009; upraveno)

Kvantitativní ohodnocení významnosti faktorů rizika lze nyní využít k:

- uspořádání rizik od nejvýznamnějšího rizika k riziku nejméně významnému;
- rozčlenění rizik do skupin s odlišnou významností, které může tvořit skupina nejvýznamnějších rizik (např. s ohodnocením vyšším než 30), skupina středně významných rizik (ohodnocení od 10 do 30) a skupina nejméně významných rizik (ohodnocení nižší než 10); zvolné intervaly ohodnocení být i odlišeny různě sytým podbarvením,
- stanovení celkového rizika firmy, jejich určitých aktiv či projektu jako součtu číselného ohodnocení významnosti všech rizikových faktorů.

**Tab. 3.5.2 Stupnice ohodnocení pravděpodobností a intenzity dopadu**

Stupeň	Číselné ohodnocení pravděpodobnosti	Číselné ohodnocení intenzity dopadu	Slovní vyjádření pravděpodobnosti a intenzity dopadu
1	1	1	Velmi malá
2	2	2	Malá
3	3	4	Střední
4	4	8	Vysoká
5	5	16	Zvláště vysoká

(Zdroj: Hnilica, Fotr, 2009; upraveno)

Při takto stanovených stupnicích je dle uvedené tabulky patrné, že významnost rizika nabývá intervalu  $<1; 80>$ , přičemž nejméně významné riziko s velice malou pravděpodobností výskytu i intenzitou dopadu má ohodnocení 1 a naopak nejvíce významné riziko se zvláště vysokou pravděpodobností výskytu a vysokou intenzitou dopadu pak ohodnocení 80. Na základě zjištěné míry rizika je vhodné pro další práci rizika rozdělit do skupin s odlišnou významností. Smejkal, Rais (2010) navrhuje tři skupiny:

**Kritické riziko** - s významností rizika ( $V$ ) v rozmezí intervalu  $<32; 80>$

Vyžaduje okamžité přijetí nápravy. Akční plán eliminace tohoto rizika předpokládá vypracování postupu, který by měl dostat v rámci organizace nejvyšší prioritu, neboť dopad tohoto rizika může pro organizaci dosáhnout krizové výše.

**Důležité riziko** - s významností rizika ( $V$ ) v rozmezí intervalu  $<10; 31>$

Vyžaduje přijetí adekvátních opatření, je nutné zpracovat plán ošetření tohoto rizika a příslušné činnosti budou průběžně sledovány v rámci správy rizik. Dané riziko bude posouzeno při pravidelné kontrole.

**Běžné riziko** - s významností rizika ( $V$ ) v rozmezí intervalu  $<0; 9>$

Dané riziko je možné akceptovat, není vyřazeno z evidence, ale nejsou přijata žádná opatření, která by vedla k jeho eliminaci, většinou se jedná o rizika, u kterých by náklady spojené s odpovídajícím opatřením byla vyšší než potenciální dopad uskutečněné hrozby. (Hnilica, Fotr; 2009; upraveno)

### 3.6 Řízení rizik

Fáze řízení rizik se svým charakterem od všech předchozích fází odlišuje a je věnována převážně průběžnému sledování a řízení rizik při realizaci projektu. Před jejím zahájením jsou již identifikována a analyzována rizika projektu. V této poslední aktivní fázi procesu managementu rizik je třeba zajistit, aby dopady rizik nepřesáhly stanovené meze a projekt byl dokončen se splněním cíli, případně se podařilo očekávané výsledky zlepšit.

Cílem fáze je s využitím všech dosud zpracovaných analýz a plánu udržet riziko projektu pod schválenou úrovní a zajistit splnění cílů projektu. Prostředky dosažení tohoto hlavního cíle představuje trvalé monitorování projektu a jeho rizik. (Korecký; 2010)

Smejkal, Rais (2010) k řízení rizik dodávají. Proces, při němž se subjekt řízení snaží **zamezit** působení již existujících i budoucích faktorů a **navrhuje řešení**, která pomáhají eliminovat účinek nežádoucích vlivů a naopak umožňují využít příležitosti působení pozitivních vlivů. Součástí procesu řízení rizik je rozhodovací proces, vycházející z analýzy rizika.

Po zvážení dalších faktorů, zejména ekonomických, technických, ale i sociálních a politických, management pro řízení rizik analyzuje a srovnává možné preventivní a regulační opatření. Posléze z nich vybere ta, která existující riziko minimalizují. Jako součást řízení rizika bývá chápáno i šíření informací o riziku.

Řízení rizik je nutné integrovat jak do formulace podnikových cílů, tak i do podnikové strategie a běžné podnikatelské činnosti. Není možné na něj pohlížet odtrženě a bez vazby na další činnosti. Řízení rizik nelze chápat jako jednorázovou nebo periodickou aktivitu, ale jako permanentní činnost, která nejen rizika identifikuje a popisuje, ale i analyzuje, vyhodnocuje a kontroluje.

Kritickou fází procesu řízení rizik je výběr optimálního řešení. Začíná určením úrovně rizika, postupuje přes hodnocení ekonomických nákladů variantních řešení pro snížení rizika a jejich ekonomických přínosů. Pokračuje zhodnocením dopadů a přínosů a analýzou možných důsledků z přijatého rozhodnutí na subjekt a jeho okolí. Posléze následuje rozhodnutí o realizaci opatření na snížení rizika, respektive rozhodnutí o jeho dalším sledování v případě vysokého stupně nejistot, spojených se stávajícím stupněm poznání a tím nemožností snížit riziko ve fázi tvorby rozhodnutí.

Finálním výsledkem každé etapy řízení rizika je rozhodnutí. Většinou je výstupem více variant řešení. Nepříjemná úroveň rizika vyžaduje zastavení probíhajícího procesu a přijetí opatření na snížení rizika. (Smejkal, Rais; 2010)

Odpovědnost za řízení rizik je v organizacích rozložena v rámci celého managementu. Nejvyšší odpovědnost má přirozeně vlastník, statutární orgán a nejvyšší management (top management) společnosti.

V malých organizacích je odpovědnost za řízení rizik koncentrována na úrovni statutárního orgánu, protože není efektivní zaměstnávat specializovaného manažera rizik na plný úvazek. Ve středních a velkých organizacích je odpovědnost rozložena na jednotlivé manažery. Velké organizace nebo organizace podnikající v rizikovém prostředí (například banky, pojišťovny) mají určeného specialistu (manažera rizik). (Managementmania – řízení rizik; 2012)

*“Z teoretického hlediska lze popsat “optimální” reakci podniku na krizovou situaci, jako zásadní přizpůsobení se situaci a okamžitou změnu strategie z jakékoliv dříve přijaté na elementární zadání přežít”. (Kislingerová; 2010)*

Řízení rizik firmám pomáhá vyhnout se zbytečným nákladům, přerušení produkce a neštěstí z toho plynoucích. Analýza rizik rovněž pomáhá se managementu rozhodnout, se kterými riziky stojí za to pokračovat, a kterým by se měla firma vyhýbat.

Nicméně přínosy řízení rizik není snadné vyčíslit. Firmy by měly shromažďovat záznamy o ztrátách. Ty jsou ovšem často archivovány různými odděleními což značně znesnadňuje jejich srovnání. Jednotný soubor informací může ve firmě zobrazit, jakých ztrát dosahují a zda investice do řízení rizik sloužila ke snížení ztrát.

Firmy také často zavádějí řízení rizik až na základě působení vnějších faktorů a zdaleka s menší pravděpodobností proto, aby firmy dosahovaly lepších výsledků.

Chtějí-li firmy, aby bylo řízení rizik „úplné“ je nutné, aby byl tento přístup vysvětlen všem zaměstnancům firmy a implementován na všechny úrovně. (Sadgrove; 2005)

### **3.7 Metody snižování podnikatelský rizik**

Je zřejmé, že s existencí rizika musíme počítat, a to jak v podnikání, tak při řízení jakýchkoliv jiných složitějších subjektů. Některá rizika však můžeme přesunout a některá zadržet. V určitých situacích je naopak vhodnější transfer či retence rizika atd. Vhodnost každého z uvedených nástrojů řízení rizik v dané situaci určují charakteristiky rizika samotného.

Důležitou součástí procesu rozhodování o snížení identifikovaných rizik jsou samozřejmě náklady na snížení rizika. Do opatření na snížení či odstranění rizika je vhodné investovat pouze tolik, aby náklady byly úměrné potenciální výši hrozící škody.

#### **Ofenzivní řízení firmy**

Management firmy má možnost zásadním způsobem ovlivnit podnikatelské riziko. Manažeři musí rozpoznat možná rizika, která stojí před firmou, musí vědět, kterými metodami a jakými cestami lze při realizaci podnikatelského záměru riziko snížit (respektive jak mu čelit). Jedním z nejlepších způsobů preventivní obrany před podnikatelským rizikem ve firmě je ofenzivní řízení, které se vyznačuje:

1. Správnou volbou rozvojové strategie firmy a její správnou implementací ve firmě.
2. Preferencí a rozvojem silných stránek firmy (udržením a rozvojem strategické výhody firmy).

3. Snahou o dosažení pružnosti - mimořádně rychlou reakcí na změny vnitřního prostředí firmy i jejího vnějšího okolí.

### **Retence rizik**

Retence rizik je pravděpodobně nejběžnější metodou řešení rizik. Spočívá v tom, že podnikatel čelí téměř neomezenému počtu rizik, ve většině případů se ale proti nim nic nedělá. Retence rizik může být vědomá či nevědomá. K vědomé retenci rizika dochází tehdy, je-li riziko rozpoznáno a nedojde k uplatnění nějakého nástroje proti riziku. Pokud není riziko rozpoznáno, je nevědomě zadrženo. V těchto případech podnikatel zadržuje důsledky možné ztráty, aniž by si uvědomil, že tak činí.

Retence rizika může rovněž být dobrovolná a nedobrovolná. Dobrovolná retence rizika je charakterizována rozpoznáním existence rizika a tichým souhlasem s převzetím v něm obsažené ztráty. Nedobrovolná retence rizika existuje tehdy, jsou-li rizika nevědomě zadržena a také tehdy, když riziko nemůže být transferováno či redukováno nebo se mu nelze vyhnout.

### **Redukce rizika**

Podle toho, zda se před vlastní podnikatelskou aktivitou soustředíme na redukci rizika nebo až na důsledky této konkrétní aktivity, můžeme metody snižování rizika dále dělit do dvou skupin:

- metody odstraňující příčiny vzniku rizika,
- metody snižující nepříznivé důsledky rizika.

Do první skupiny patří metody, jejichž cílem je preventivně působit tak, aby byl eliminován výskyt rizikových situací. Do druhé skupiny patří metody, orientované na snížení nepříznivých důsledků výskytu nepříznivých situací, kterým se nemůžeme v podnikání vyhnout.

Do první skupiny lze zařadit zejména přesun rizika, dále například vertikální integraci a další. Do druhé skupiny patří zejména diverzifikace a pojištění.

## Transfer rizika

Ve srovnání s ofenzivním způsobem řízení, kdy odstraňujeme příčiny rizika, tak přesun rizika patří mezi metody, pro něž je charakteristický defenzivní přístup k riziku. Mezi nejčastější způsoby přesunu rizika patří:

- Uzavírání dlouhodobých kupních smluv.
- Uzavírání komisionářských smluv, zajišťujících prodej výrobků v cizí obchodní síti.
- Uzavírání obchodní smluv, podmiňujících odběr minimálního množství produktů.
- Termínové obchody.
- Leasing (přenos finančního rizika podnikatele, které je spojeno s vlastnictvím daného zařízení, na leasingovou společnost).
- Odkup pohledávek - faktoring, forfaiting.

Nejrozšířenější formou financování jsou v ČR dnes bohužel asi tzv. dodavatelské úvěry, tedy peníze, které “silný” odběratel získá buď na základě dobrovolně uzavřené smlouvy, nebo “natvrdo” - opožděným placením závazků vůči dodavatelům.

Proto nabývají stále většího významu služby, jako jsou **faktoring** a **forfaiting**.

## Faktoring

Hlavním charakteristickým rysem faktoringu je odkup krátkodobých pohledávek zpravidla bez postihu vůči původnímu věřiteli. Základem pro vztah je faktoringová smlouva, která stanoví práva a povinnosti obou stran. Odkup pohledávek provádí faktoringová společnost (banka), buď bez možnosti zpětného regresu na dodavatele, to znamená, že riziko nezaplacení pohledávky přechází na faktoringovou společnost, nebo s možností zpětného regresu (riziko nezaplacení zůstává na dodavateli).

## Forfaiting

Jedna z metod střednědobého, eventuálně dlouhodobého financování vývozních úvěrů, a to cestou odprodeje vývozní pohledávky zajištěné vhodnými úvěrovými nástroji.



## **Diverzifikace**

Jedná se o nejčastější metodu, kterou se ve firmách snižují nepříznivé důsledky rizika. Tato metoda byla tradičně používána a neustále se používá v investování. Základem této filozofie je rozložit riziko na co největší základnu.

## **Pružnost firmy**

Pružnost firmy umožňuje eliminovat důsledky výskytu určitých rizik (například spojených s poptávkou po výrobcích, s dostupností výrobních komponent atd.) v průběhu výroby nebo poskytování služeb. Je to metoda, která je typická zejména pro úspěšné malé a střední firmy

## **Sílení rizika**

Riziko se rozděluje mezi několik účastníků podnikatelského činnosti. Stupeň formy spolupráce obchodních partnerů může být odlišný, od vytvoření volného sdružení několika firem přes nejrůznější strategické aliance v oblasti výzkumu, výroby, prodeje nebo při společné účasti několika firem ve veřejných soutěžích až po vytvoření společného podniku s domácími či zahraničními partnery.

## **Pojištění**

Pojištění patří mezi speciální, leč historicky zřejmě nejstarší formy přenosu rizika. Princip pojištění je z hlediska teorie rizik směna rizika velké ztráty (škody) za jistotu malé ztráty (pojistného). Negativní důsledky rizika budoucí nepříznivé situace se přenesou na pojišťovnu, která kryje škody zcela nebo částečně.

## **Vyhýbání se rizikům**

Vyhýbání se jakýmkoliv rizikům je jednou z metod řešení rizik, jedná se však o metodu spíše negativní než pozitivní. Často jde o přístup, který je pro řešení mnoha rizik zcela nevyhovující. Kdyby byla tato metoda využívána extenzivně, bylo by podnikání ochuzeno o řadu příležitostí k výděлку a zřejmě by nebylo schopno dosáhnout svých cílů. S podnikatelskými aktivitami je vždy spjato riziko, proto nelze tento přístup obecně doporučit.

## Vytváření rezerv

Rezervy jsou aktiva, určená pro použití za mimořádných okolností. Jsou jednou ze základních metod snížení rizika v podnikání. Firmy si nejčastěji vytvářejí materiálové (hmotné) a finanční rezervy. (Smejkal, Rais; 2010)

## 3.8 Brainstorming

### 3.8.1 Brainstorming a jeho použití

Brainstorming je systematicky vedená rychlá diskuse mezi experty různého zaměření (s cílem podnítit tvůrčí myšlenky a nová řešení), týkající se předem zvoleného problému. Brainstorming dále dbá na rozvíjení, kombinování a zlepšování vlastních návrhů, ale i rozvíjení nápadů jiných účastníků diskuse, navrhování způsobu zdokonalení a realizace nápadů.

Při brainstormingu musí být zajištěna uvolněná atmosféra, která může vést ke spontánní konfrontaci myšlenek: žádné kritiky ani odsudky, účastníci se mohou vyjadřovat svobodně a volně, důležitá je především kvantita nápadů a myšlenek, všechny myšlenky a nápady jsou zapisovány. (Štědroň; 2007)

Výhodou brainstormingu je, že má logický postup provádění. Pro většinu lidí je dobře známý a většina pravidlům brainstormingu dobře rozumí. Kromě identifikace je tato metoda vhodná i při kvalitativní a kvantitativní analýze rizik při odhadu stupně nebo hodnoty dopadu a pravděpodobnosti rizika a potom zejména při **generování možných reakcí na rizika**.

### 3.8.2 Základní metodika při realizaci brainstormingu:

1. Pozvat vhodné účastníky

Měli by být pozváni všichni zainteresovaní na projektu, kteří mohou k identifikaci rizik přispět. Nemělo by se zapomenout ani na externí odporníky, zákazníky a dodavatele.

2. Vybrat vhodného moderátora, zajistit někoho, kdo získané myšlenky zapíše:

Moderátor, může jím být projektový manažer nebo specialista pro analýzu rizik, musí mít o projektu a jeho možných rizicích dostatečné znalosti. Moderátor musí být schopen povzbudit účastníky k předkládání nápadů. Dále by měl také umět utlumit snahu tyto nápady hodnotit (zejména kritizovat, odmítat).

3. Připravit předem vhodný strukturovaný postup pro diskusi, který by měl obsahovat následující body: předat účastníkům aktuální výtah z podkladů, představit krátce výsledný produkt projektu, zapsat hlavní cíle projektu a předpoklady, vyzvat k návrhu příležitostí a ohrožení, zhodnotit reálnost předpokladů, přenést diskusi k výslednému produktu a jeho parametrům, vyjádřit se k harmonogramu projektu, připravit si vlastní seznam rizik.
4. Připravit prostředky pro zápis (flipcharty, notebooky s projektory atd.)
5. Provedení vlastního jednání podle bodu 3. a s využitím prostředků z bodu 4., délku jednání si stanovíme předem podle situace.
6. Navrhnout vlastníky jednotlivých rizik.
7. Po jednání organizátor brainstormingu:
  - a. Shrne hlavní generovaná rizika.
  - b. Rozešle výše uvedené informace účastníkům.
  - c. Požádá o doplnění rizik nebo korekci podkladů (s časovým odstupem se často objevují další nápady).
  - d. Navrhne další kroky (např. jednotlivé projednání rizik s účastníky, další jednání k vybrané oblasti atd.). (Korecký; 2010)

Principem brainstormingu je skupinové ústní vyslovení myšlenek, nápadů a námětů. Akce je řízena vedoucím skupiny a nutno dodržovat následující pravidla:

- zákaz kritiky,
- naprostá volnost,
- co nejvíce nápadů,
- zápis nápadů na tabuli, aby byl všem přístupný,
- nápady nechat „uležet“ před hodnocením. (Roudný, Linhart; 2007)

Mějme na paměti, že slibně se rozvíjející brainstorming můžeme “zabít” tím, že budeme reagovat na myšlenky lidí: “To je blbost, to nemůže fungovat! To je ale špatný nápad!” a podobně.

Brainstorming je jednou z nejvýznamnějších a nejpoužívanějších metod, která umožňuje vygenerovat více a hodnotnějších nápadů, než může vytvořit jedinec samostatně. Výhodou brainstormingu je, že probíhá přirozeně. Čím větší je množství nápadů, tím pravděpodobnější je úspěch. (Charvát; 2006)

Brainstorming je vhodný pro tým, který je bezkonfliktní a v němž nepanují napjaté vztahy, protože jedním z předpokladů jeho úspěšnosti je dobré psychické naladění všech účastníků.

#### **Výhody využití:**

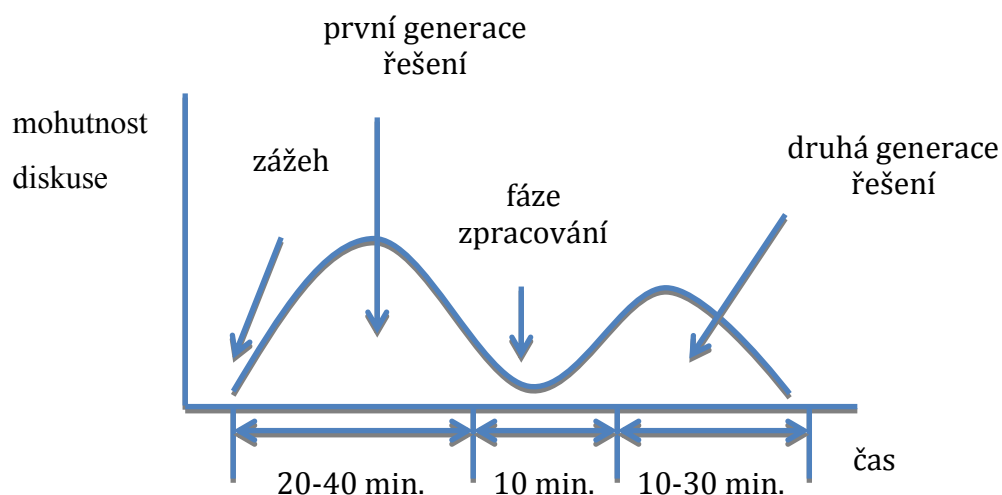
- nalezení velkého počtu námětů;
- originalita nápadů - členové se navzájem inspirují;
- kompletní zmapování problému v relativně krátkém čase;
- rozvoj tvořivosti účastníků.

#### **Nevýhody:**

- omezený počet účastníků (min. tři, horní hranice je dána časovým limitem - více lidí, potřebuje více času - doporučuje se nejvýše 10-12 lidí);
- nutno dodržovat daná pravidla (časový prostor pro uvolnění, pozitivní a uvolněná atmosféra, vzájemná znalost účastníků atd.);
- ne všichni jsou schopni takto pracovat (skeptici, kritici, puntičkáři, lidé neochotní zříci se stereotypů). (Kolajová; 2006)

### **3.8.3 Fáze brainstormingu**

Při vedení brainstormingu děláme často chybu v tom, že jej ukončujeme při prvním delším přerušení příkonu nápadů. Velmi se vyplatí vydržet, neboť brainstorming má často průběh znázorněný na obr. č. 3.6.4.1, tedy probíhá v určitých vlnách, kdy se střídají fáze zvýšeného a sníženého příkonu nápadů. První vlna nápadů značena jako “první generace řešení” bývá mohutnější než druhá, ovšem obsahuje převážně nápady, které by vznikly v zásadě vždy a všude, bez ohledu na složení a velikost skupiny či schopnosti facilitátorů.



**Obr. č. 3.8.4.1 - Fáze brainstormingu.**

Zdroj: Plamínek; (2008)

Po první fázi přichází zpravidla zklidnění (fáze zpracování). Zdánlivě se nic neděje, ale ve skutečnosti účastníci zpracovávají dosavadní průběh a výsledky brainstormingu. Z této zklidněné fáze může ovšem vyrůst **druhá generace nápadů**. Mezi nimi se častěji najdou nápady velmi originální, které by v jiné skupině a jiném čase pravděpodobně nevníkly. (Plamínek; 2008)

## **4. CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI RABATOR, S.R.O.**

### **4.1 Základní charakteristika společnosti Rabator, s. r. o.**

Společnost Rabator byla zapsána do obchodního rejstříku ke dni 22. září 2010, jako společnost s ručením omezeným. Jednatelé společnosti složili základní kapitál ve výši 200 000 Kč, tak, jako je u společností s ručením omezeným stanoveno v obchodním zákoníku. Rabator, s.r.o. má dva jednatele, přičemž každý z nich splatil ke dni zápisu do obchodního rejstříku 100 000 Kč a proto každému z nich náleží obchodní podíl ve výši 50%.

Společnost Rabator, s. r. o. provozuje primárně slevový portál Berslevu.cz, který patří mezi top 5 slevových portálů v České republice. Dále také založila internetový obchod (Berzbozi.cz) zabývající se prodejem značkového oblečení a doplňků do domácnosti. Model tohoto typu podnikání, je založen na kampaních, které přibývají v průběhu celého týdne na přesně určenou dobu 7 dní. Během této doby v návaznosti na prodeje od zákazníků, společnost Rabator, s. r. o. fyzicky nakupuje zboží, za předem smluvně dohodnuté ceny, které upraví o svoji provizi a následně samostatně distribuuje.

V roce 2012 získala také koncesovanou živnost na provozování cestovní kanceláře, kterou provozuje pod názvem Berzajezd.cz. Tyto stránky neslouží pouze k nabízení vlastních zájezdů. Firma již má smlouvy s několika desítkami cestovních kanceláří, mezi nimiž jsou i některé přední cestovní kanceláře ČR. Díky tomu, tato stránka slouží také jako agregátor<sup>1</sup>.

Hlavním firemním sloganem se stala slova, *“společně získáme víc”* a jako prostředek propagace a určité suverenity a ojedinělosti jsou využívána následující loga.

V současné době se snaží společnost všechny projekty integrovat dohromady a využít potenciálu každého z nich, kde celý nově vzniklý projekt bude zaštitěn pouze a výhradně slevovým portálem Berslevu.

### **4.2 Členění společnosti**

Společnost má 5 stálých zaměstnanců a 20 externích pracovníků. Mezi stálé zaměstnance patří účetní, textař, grafik, administrativní pracovník, obchodní ředitel. Externí

---

<sup>1</sup>Agregátor je označení pro webovou stránku či počítačový software, který shromažďuje jeden typ informace z různých zdrojů.[20]

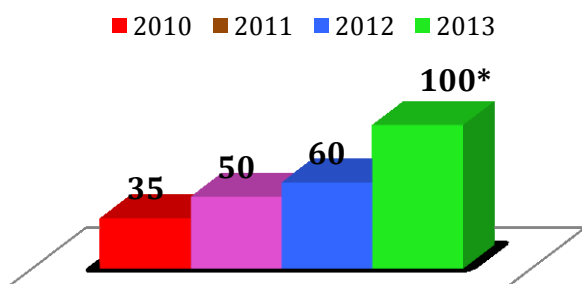
zaměstnanci jsou především obchodní zástupci společnosti, jejichž hlavní náplní práce je akvizice nových klientů a komunikace se stávajícími partnery. Mezi externí zaměstnance se také řadí všichni pracovníci z „*Call centra*“, jejichž náplní práce je také akvizice nových klientů, avšak bez možnosti přímé interakce a také IT specialista společnosti.

Dále bude společnost přiblížena prostřednictvím grafů týkajících se obratu společnosti a počtu zaměstnanců v jednotlivých letech, jejich struktury dle pohlaví a vzdělání a také jejich věkového složení.

### 4.3 Ostatní kvantitativní ukazatele

Společnost vykazovala každoročně se zvyšující hodnoty obratu.

#### Obraty v mil. Kč v jednotlivých letech



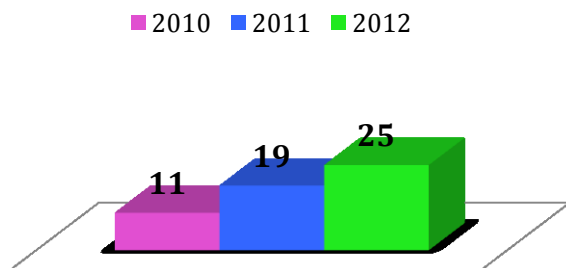
**Obr. č. 4.3.1 - Obraty v mil. Kč v jednotlivých letech**

\* 100 mil. Kč = plánovaná hodnota na rok 2013

(Zdroj: Interní informace; 2013)

Jak můžeme vidět na grafickém znázornění „obraty společnosti“, vykazují rostoucí trend. Mezi rokem 2012 a 2013 si můžeme všimnout poměrně prudkého vzestupu. Toto zlepšení si společnost predikuje především díky zapojení nového investora, který disponuje týmem svých lidí starajících se o internetový marketing. Od doby, kdy se nový investor připojil k firmě, došlo nejenom k prudkému růstu obratu, ale také i ostatních ukazatelů, proto je odhadovaná hodnota o tolik vyšší než v předešlých letech. Tyto informace budou ovšem v diplomové práci ještě podrobně rozepsány.

### Počet zaměstnanců v letech

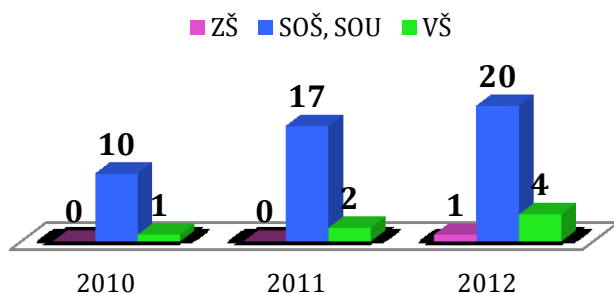


**Obr. č. 4.3.2 - Počet zaměstnanců v letech**

(Zdroj: Interní informace; 2013)

Počet zaměstnanců vykazuje taktéž rostoucí trend. V roce 2012 má společnost 25 pracovníků. V případě, že přihlédneme k pozitivním hodnotám, které firma dosahuje, dá se předpokládat, že bude rozšiřovat své portfolio zaměstnanců na všech pozicích.

### Struktura zaměstnanců dle vzdělání



**Obr. č. 4.3.3 - Struktura zaměstnanců dle vzdělání**

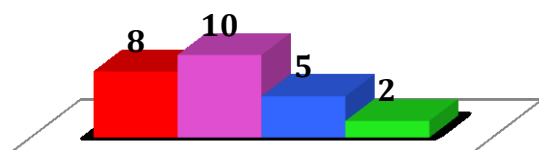
(Zdroj: Interní informace; 2013)

Z hlediska vzdělání disponuje společnost největším počtem pracovníků, kteří ukončili středoškolské nebo střední odborné vzdělání



## Věkové složení zaměstnanců za rok 2012

■ Do 25 let   ■ 26 - 35 let   ■ 36 - 45 let   ■ Více jak 45 let



### Graf. č. 4.3.4 - Struktura zaměstnanců podle věku.

(Zdroj: Interní informace; 2013)

Co se týká věkového složení, dalo by se říci, že ve společnosti pracují převážně mladší lidé do 35 let. Průměrný věk za rok 2012 je 28,52 let.

Struktura zaměstnanců dle pohlaví je poměrně vyvážená. Ve společnosti pracuje v současnosti 13 mužů a 12 žen.

## 5. APLIKACE ŘÍZENÍ RIZIK

### 5.1 Determinace „slevového průmyslu“

#### 5.1.1 Charakteristika trhu slevových portálů

Úvodem páté kapitoly, která se věnuje praktické části diplomové práce, bude uvedena charakteristika trhu, na kterém firma provozuje svoji činnost. Bude tak navázáno na charakteristiku podniku, která byla zmíněna v předchozí části. Tento popis bude sloužit k celkově lepšímu a ucelenějšímu pochopení dané oblasti podnikání při procesech aplikace řízení rizika.

První slevový portál, tak jak ho známe dnes, vznikl v USA v listopadu roku 2008 a nese název Groupon, jako spojení slov skupina „*group*“ a kupón „*coupon*“. Obchodní model a nabízené služby si lidé ve velmi krátké době oblíbili a během několika měsíců rozšířil své pobočky do většiny velkých měst USA. O oblíbenosti svědčí i to, že se během dvou let dostal na více než 150 trhů po celém světě a měl 35 mil. registrovaných uživatelů. V roce 2010 byla společnost Groupon oceněna na 1,35 mld. \$. (Groupon-About Us; 2013)

Primární obchodní model slevových portálů je založen na prodeji obsáhlého množství zboží (služeb), k němuž se dojedná významnější sleva. Aby se poptávka koncentrovala, bývá v nabídce jediný kus zboží (služby) a aby se uživatelé vraceli každý den, denně se nabídka obměňuje. Nižší marže z prodeje je kompenzována vyšší kvantitou prodeje. Další přidanou hodnotou pro prodejce je také bezplatná reklama, kterou získá.

Aby se obchodník kryl proti tomu, že nedosáhne potřebného objemu prodeje, bude zboží za takovou slevu dostupné jen v případě, že se najde určitý počet zájemců. Někdy může být též limitován maximální počet nabízených kusů. Pokud se dostatek kupců nenajde, akce se ruší. (Lupa – trend, hromadný nákup se slevou)

Současný model již obsahuje několik obměn oproti původnímu modelu. Obchodníci se začali řídit heslem „lepší něco, než nic“, tudíž není nastavena žádná minimální hranice prodeje, nyní jsou nabídky aktivní již od prodání 1 kusu. Od původních nabídek služeb se přešlo větší měrou na trh zboží, kde současné prodeje můžeme vyjádřit poměrem 50/50.

Český trh reagoval na nové možnosti podnikání s poměrně delší odezvou. První slevový portál vznikl v dubnu roku 2010 pod obchodním názvem „Slevomat“. I přes původní

“opožděnou reakci” (oproti světovému trhu), zaznamenal český trh slevových portálů velkou popularitu, která měla “raketový” nástup a to jak na straně zákazníků, tak na straně podnikatelů. V období 2010 - 2012 vzniklo v České republice více než 300 subjektů označovaných, jako slevový portál a počty slev ke konci roku 2012 dosahovaly rámcově hodnot 6000 slev na celé území ČR. Zde firmy začaly pociťovat omezenou kapacitu tuzemského trhu. (Interní informace; 2013)

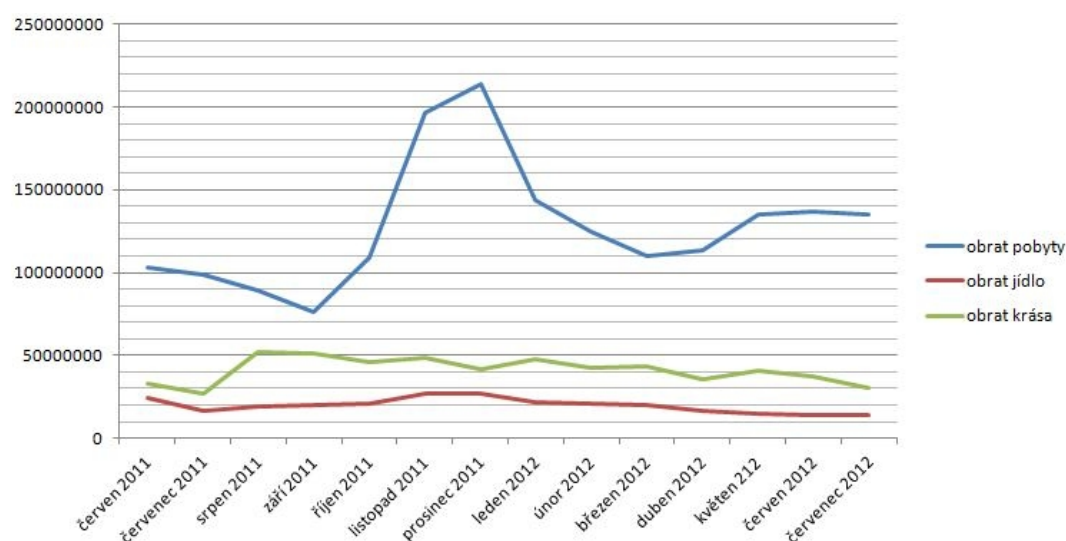
### 5.1.2 Slevový portál Berslevu.cz v konfrontaci s tuzemským trhem

Společnost Rabator, s.r.o., ze svým slevovým portálem Berslevu přišla na trh v září 2010, čili necelého půl roku od prvního slevového portálu. I přes to, že jí počáteční “boom” utekl, tak celý trh slevových portálů byl teprve v začátcích a na hlavní expanzi teprve čekal.

Firmě se od samých začátků velmi dařilo a ihned se zapsala do první desítky slevových portálů. Objemy prodeje se každý měsíc zvyšovaly, finanční ukazatele vykazovaly kladné hodnoty a zákazníci se dokonale přizpůsobili novému modelu prodeje. Prodej vykazoval stabilní exponenciální růst, až na přelom roku 2011/2012. Jak můžeme vidět ze statistik slevového agregátoru skrz.cz. Graf č. 5.1.1. má přímou souvislost na graf č. 5.1.2., který zobrazuje počet vznikajících, zanikajících a fungujících slevových portálů.

V období, kdy trh zaznamenává pokles obrátu, se přímo úměrně snižuje i počet slevových portálů. Ten vykazuje klesající trend až do současné doby. (Interní informace; 2013)

**Graf č. 5.1.1. Obraty slevových portálů za pobyty, jídlo a krásu.**



(Zdroj: Goodygoody - Historie a vývoj slevových portálů; 2011)

**Graf č. 5.1.2. Počet slevových portálů**



(Zdroj: Goodygoody - Historie a vývoj slevových portálů; 2011)

Krise, která vznikla primárně na trhu slevových portálů na počátku roku 2012, začala ovlivňovat součinnost portálu Berslevu. Avšak nejzávažnější dopady byly identifikovány v měsících červenec, srpen roku 2012.

### 5.1.3 Krize na trhu slevových portálů

Individuální recese na trhu slevových portálů byla způsobena celkovým přesycením trhu. Podle průzkumu bylo na území České republiky více funkčních slevových portálů, než v celých Spojených státech amerických (USA). Tato situace vznikla proto, že všechny státy USA zaštitil jeden slevový portál a tak v jednotlivých státech, již nebyla taková potřeba ambice pro vytváření nových firem.

I když se zprvu zdálo, že Česká republika bude mít podobný vývoj jako USA, reálná situace byla jiná.

Přesycenost malého českého trhu způsobila, že zákazník měl na výběr z více než 200 slevových portálů a z více než 6000 nabídek slev. Pro zákazníka byla zprvu tato skutečnost nadmíru přínosná. Široká nabídka a konkurenční cenové války, jak mezi slevovými portály, tak mezi samotnými poskytovateli slev, způsobila několik paradoxů:

1. Zvyšující se nabídka služeb vedla ke snižující se poptávce ze strany zákazníků.
2. Snižující se cena služeb a výrobku vedla ke snížení poptávky ze strany zákazníků.

Oba paradoxy můžeme vysvětlit s využitím dat získaných od slevových agregátorů. Tyto firmy jsou schopny změřit, několik základních prvků, které pomohou určit tyto změny. Z daných informací vyplývá, že čím více nabídek bylo, tím méně lidí bylo ochotných se prokliknout až ke konkrétní nabídce. Zákazníci se také na takových nabídkách zdrželi méně času a využívali spíše “rolování” k vyhledávání akcí jiného charakteru.

Podle základních ekonomických pravidel by měla poptávka při klesající ceně růst. Zde ovšem dochází k druhému paradoxu. Příliš nízká cena vyvolává nedůvěru v kvalitu poskytnutých služeb, potažmo kvalitu výrobku. Efekt je tak opačný, než tvrdí základní pravidla tržní ekonomiky.

Přesycenost trhu měly na svědomí především malé portály. I přesto, že menší slevové portály pracovaly na stejném principu jako velké, zdaleka již neměly takové technické, finanční, informační a lidské zdroje. Díky tomu si mohly dovolit nižší provize, než které měli stanovené leadeři trhu. Nižší provize, znamenaly přesun dodavatelů služeb k menším portálům, načež navazoval další problém. Malé portály neměly vybudované žádné prvky kontroly. Důsledkem toho bylo velké množství nepoctivých a nekvalitních prodejců, kteří ničili pověst nejenom konkrétním portálům, ale i celému trhu.

## **5.2 Aplikace řízení rizik ve slevovém portále Berslevu.cz**

### **5.2.1 Krize a její první příznaky v analyzované společnosti**

Společnost Rabator, s. r. o. provozující slevový portál Berslevu.cz začala pociťovat první příznaky “uzavřené tržní” krize, jak již bylo výše zmíněno, na začátku roku 2012. Menší počet zakázek způsobený přelivem klientů k menším slevovým portálům z důvodů nižších provizí, postupně začal narušovat rentabilitu společnosti.

Společnost se tak dostávala každý měsíc do ztráty, neboť vysoké fixní náklady, které musela společnost platit, nebyla schopna pokrývat.

(Finanční noviny - Za poslední rok ubylo na českém trhu 60 slevových serverů; 2013; Interní informace; 2013)

Autor je toho názoru, že k negativním jevům, které na firmu působily, se přidala “krize počátečního růstu”. Podstatou krize počátečního růstu je situace, kdy podnikatel,

zpravidla zakladatel firmy, na její řízení nestačí, jednak dochází k jeho vyčerpání (v počátečním rozjezdu firmy jí věnoval veškerý svůj čas), jednak “vyhořel” i z hlediska invence, tvůrčího ducha, nepřichází s novými iniciativami, navíc díky zvětšení firmy není schopen sám obsáhnout (dohlížet na ně, řídit je) všechny aktivity firmy. Pokud včas neprovede reorganizaci, hrozí firmě problémy. (Veber; 2008)

Počáteční problémy s rentabilitou postupně přecházely do podoby problému s likviditou společnosti. Ta tak nebyla schopna plnit své smluvní závazky, které firmu zavazují k vyplacení finančních prostředků dodavatelům služeb (pozn. slevové portály shromažďují veškeré finanční prostředky z jednotlivých nabídek na svých účtech. Až po uplynutí doby, která je vymezena ve smlouvě, přeposílají tyto prostředky na účty svých klientů).

Mezi měsíci květen-červen byly problémy s likviditou natolik rozsáhlé, že již nebylo možné efektivně proplácet finanční prostředky poskytovatelům slev. Smluvní podmínky určovaly termín k proplacení financí, jako 20tý den, ode dne skončení prezentované služby. Sekundárním efektem popisovaného problému byla ztráta důvěry dodavatelů.

Z důvodů již zmíněných vysokých nákladů a snižujících se příjmů došlo ke zeštíhlení počtu pracovníků, případně byli převedeni na jiný typ spolupráce. Zaměstnanci, kteří ve společnosti zůstali a patřili do skupiny fixně odměňovaných, byli přeraženi na variabilní odměňování, případně jim byly sníženy fixní limity. Zaměstnanci s variabilním způsobem odměňování (všichni obchodní zástupci společnosti) byli nuceni ke snížení svých provizí. (Interní informace; 2013)

Všechny subjekty, které na trhu slevových portálů vystupují, jsou velmi závislé na marketingu. Bez podpory reklamy se neobejdou ani firmy s největším tržním podílem. Částky na marketing dosahují u firem, které se řadí mezi prvních 5 slevových portálů (ukazatelem je počet prodaných voucherů) na trhu v České republice minimálně 400 000 Kč za měsíc. Do této položky ovšem nebyly započteny náklady, které jsou spojeny se slevovými agregátory. Jak již bylo jednou zmíněno, slevové agregátory jsou webové stránky, které seskupují všechny slevy ode všech slevových portálů, které mají potřebná povolení. Náklady na tuto formu podpory prodeje, dosahují měsíčně objemu 100 000 - 250 000 Kč. I přes to, že podpora prodeje formou slevových agregátorů nevykazuje zanedbatelné položky, její nutnost je opodstatněná. U zákazníků jsou slevové agregátory velmi oblíbené, což se projevuje i na počtu zhlédnutí takových stránek. U slevových portálů, které nevyužívají jinou formu prodeje,

ani jiný způsob marketingové podpory a také nemají vytvořeny skupiny věrných zákazníků, může být podíl nákupů ze slevových agregátorů až 60%.

Kvůli nízkým příjmům nebyla společnost Rabator s. r. o. schopna mediální podpory formou internetové, rádiové či jiné reklamy. Tato situace znamenala horší prodeje a z toho plynoucí nižší zisky. Jediné podpory, které společnost stále využívala, byla propagace přes slevové agregátory. Společnosti si ovšem musela nastavit limity na každou nabídku, kterou tímto způsobem pustí. Čím níže jsou nastaveny limity, tím horší má portál pro své nabídky zobrazovací pozici. V případě, že se limit vyčerpá úplně, přestává být firma zobrazována.

Níže můžeme vidět tabulku, která na jedné straně zachycuje stakeholdery a na straně druhé, důsledky přicházející krize. (Interní informace; 2013)

**Tab. č. 2.1 – Krize a její důsledky na zainteresované skupiny**

STAKEHOLDERS	DŮSLEDKY KRIZE
<b>Management společnosti</b>	nutnost tvorby krizového plánu, začít řídit riziko, snaha o motivaci zaměstnanců, komunikace s klíčovými klienty
<b>Zaměstnanci</b>	snižování provizí, snižování mezd, přechody k jiným typům spolupráce, špatné podnikové klima, snižování počtu zaměstnanců, nízká motivace, nechuť k práci
<b>Dodavatelé služeb</b>	ztráta důvěry, přesunutí se ke konkurenčním firmám, vytváření špatného renomé
<b>Zákazníci</b>	přesun ke konkurenci – slabá nabídka
<b>Konkurence</b>	konkurence se také potýkala s krizí – stejné či podobné příznaky

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Stav slevového portálu Berslevu byl akutní a potřeboval radikální změnu ve všech důležitých procesech. Proto se management společnosti rozhodl udělat celorepublikový meeting, kde se pokusí identifikovat možnosti vedoucí k nápravě.

### **5.2.2 Identifikace současných a budoucích rizik - Brainstorming**

Firma svolala celorepublikový meeting na první týden v měsíci srpnu 2012. Úkolem bylo popsat všem zaměstnancům aktuální stav, ve kterém se firma nachází, současné vyhlídky a nutné změny, jak ty které se dotknou pouze organizace, tak i ty které se dotknou zaměstnanců. Bylo nutné zaměstnance poučit o nadcházejícím krizovém managementu, který bude implementován do celkové strategie.

Loajalita zaměstnanců se ukázala, jako silná stránka tohoto podniku. Zaměstnanci rozuměli opodstatněnému snížení mezd a ostatním omezujícím nařízením. Úkolem managementu bylo také zaměstnance přiměřeně motivovat, aby neztratili naději v “lepší zítřky”. Management firmy si dobře uvědomoval, že “stojí na tenkém ledě”. Neboť zaměstnanci firmy dělají hlavní přidanou hodnotu tohoto podniku. Je nutné, aby současné situaci porozuměli a vyvíjeli i přes různá restriktivní omezení vyšší produktivitu, než bylo běžné.

Po celorepublikovém meetingu následovala porada užšího vedení. Užší vedení společnosti má povahu krizového týmu, který byl tvořen: obchodním manažerem pro Čechy, obchodním manažerem pro Moravu a Slezsko, asistentka obchodního oddělení, účetní, IT specialista (programátor), obchodní ředitel, majitelé.

Zahájení této porady se také může označit jako, zahájení krizového řízení ve slevovém portále Berslevu.cz. Krizové řízení ve slevovém portále Berslevu částečně vycházelo ze schématu Zuzák, Königová (2009), krizové řízení v užším smyslu.

Jeden z majitelů převzal roli moderátora a seznámil krizový tým s krizovým programem společnosti:

1. Identifikace rizik (vč. jejich hodnocení) působící na společnost Rabator, s. r. o.
2. Zahájení krizového řízení
3. Zastavení krizového vývoje
4. Stanovení postupů vedoucích k nápravě
5. Vyhodnocení



Jako první se krizový tým zaměřil na identifikaci rizik s pomocí metody brainstormingu. Krizový tým byl tvořen účastníky různého zaměření, což bylo pro tuto metodu optimální. Jako osoba moderátora, byl opět zvolen majitel společnosti, který před začátkem samotného brainstormingu definoval několik základních pravidel, které uvádí i autor Bohumír Štědroň (2007), nutných k efektivnímu provedení samotné metody:

- nekritizovat myšlenky ostatním
- soustředit se na množství
- rozvíjet i méně reálné myšlenky.

Dále byly na tabuli vypsány okruhy, které bylo nutné zakomponovat do vytváření možných rizik. Cílem nebylo soustředit se výhradně na rizika, které nyní ovlivňují naši společnost, ale také na rizika, které se mohou vyskytnout v budoucnu. Bylo nutné vystihnout možné problémy ze všech níže vypsáných okruhů:

- |                      |                     |
|----------------------|---------------------|
| • ekonomická oblast, | • konkurence,       |
| • zákaznická oblast, | • kvalita,          |
| • oblast marketingu, | • technická oblast, |
| • prodej,            | • interní procesy.  |

Samotná metoda brainstorming trvala cca 35 minut. Krizový tým se snažil vyjmenovat co nejvíce možných rizik, které na společnost působí z výše popsaných oblastí. Vedoucí v roli mluvčího vedl a dával směr diskuzím. Také jednotlivá témata zapisoval na tabuli.

Níže můžeme vidět vypsána rizika, které se při metodě brainstormingu podařilo identifikovat. Jednotlivá rizika jsou již kategorizována do příslušných oblastí. V případě, že riziko má charakteristické rysy i s jinou skupinou je obsažené také v ní. Všechny nápady i jednotlivé myšlenky jsem již pro účely diplomové práce účelově seskupil, neboť některá rizika měla stejný charakter a byla pouze jinak formulována.

**Tab. č. 5.2.2.1. Rizika ohrožující firmu Rabator, s. r. o. - netříděná**

Oblast	Možné riziko
<b>Ekonomická oblast</b>	Firma ve ztrátě
	Nízká rentabilita
	Odchod zaměstnanců kvůli nízkým výdělkům
	Vysoké fixní náklady
	Problémy s vyplácením financí pro klienty
	Klesající důvěra poskytovatelů slev
	Nerentabilní projekty - Berzboží, Berzájezd
	Krach více společností - ztráta důvěry zákazníků
<b>Zákaznická oblast</b>	Přesun zákazníků ke konkurenci
	Odklon od nabídky SP - rezignace využívání tohoto prodejního kanálu
	Ztráta přitažlivosti tohoto oboru
<b>Marketing</b>	Neefektivně vynakládané náklady na reklamu
	Cílení newsletterů
	Nepromyšlenost cílení reklamní bannerů
	Špatné renomé pro firmy na slevových portálech
	Nefunkční Affiliate program
	Špatný design webových stránek
	Nezavedený věrnostní program
	Omezenost využívání agregátorů
<b>Prodej</b>	Nízké prodeje
	Málo klíčových klientů
	Klesající důvěra poskytovatelů slev
	Špatná návratnost klíčových klientů

	Málo nabídek
<b>Konkurence</b>	Riziko přebírání klientů Berslevy
	Krach více společností - ztráta důvěry zákazníků
	Fixace klientů u prvních třech největších portálů
	Přechod obchodních zástupců ke konkurenci
<b>Kvalita</b>	Problémy s vyplácením financí pro klienty
<b>Technická oblast</b>	Podprůměrná funkčnost webových stránek
<b>Interní procesy ve firmě</b>	Zdlouhavost při zadávání nabídek
	Nechuť k práci
	Nízká motivace
	Personální problémy
	Špatná operativní rozhodnutí managementu
	Špatné výběrové řízení obchodních zástupců
	Špatné podnikové klima

Zdroj: Vlastní zpracování

Krizový tým vybral a konkrétně definoval 37 rizik ohrožujících firmu. Dalším úkolem bylo vybrat ty rizika, které musejí být řešena přednostně. Rizika, které se podepisují pod aktuální stav firmy a jejichž pozdním řešením nebo případným neřešením by firma mohla do problémů, které by již nebyly řešitelné.

Hodnocení rizik probíhalo na základě metody zvolené od Jířího Hnilici (2009) se skládalo ze dvou veličin, které v konečném výsledku určovaly, kterým rizikům se firma bude věnovat přednostně. Pomocí počítačové techniky, kterou měl krizový tým k dispozici, dostal každý z účastníků tabulku s vypsáním rizik. Ta už byla očištěna oproti rizikům vyjádřených v první tabulce, o ty které se opakovali a byly pouze jinak definovány. Tabulka obsahovala tři sloupce.

První definoval jednotlivá rizika, druhý určoval pravděpodobnost výskytu daného rizika a třetí ohodnotil intenzitu negativních dopadů. Při určení "pravděpodobnosti výskytu rizika" mohlo být zvoleno číselné ohodnocení 1, 2, 3, 4, 5, kde ohodnocení 1 odpovídalo

malé pravděpodobnosti a ohodnocení 5 pravděpodobnosti zvláště vysoké. Druhé hodnotící kritérium “hodnocení intenzity negativních dopadů” využívalo klasifikační škály 1, 2, 4, 8, 16, kde čím vyšší číslo bylo vybráno, tím negativnější dopad mělo na samotnou společnost (např. číslo 16 mělo 16x horší dopad než číslo 1).

Tabulka, která je níže uvedena obsahuje hodnoty, jež byly získány prostým aritmetickým průměrem ze všech archů, které krizový tým vyplnil. (Hnilica, Fotr; 2009; upraveno)

**Tab. č. 5.2.2.2. Rizika ohrožující firmu Rabator, s. r. o. – tříděná a hodnocena**

<b>Možné riziko</b>	<b>Pravděpodobnost výskytu rizika</b>	<b>Hodnocení intenzity negativních dopadů</b>	<b>Součet</b>
<b>Firma dosahuje záporných výsledků</b>	<b>5</b>	<b>16</b>	<b>80</b>
<b>Nízká rentabilita</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>32</b>
Odchod zaměstnanců kvůli nízkým výdělkům	2	4	8
Vysoké fixní náklady	3	4	12
<b>Problémy s vyplácením financí pro klienty</b>	<b>3</b>	<b>16</b>	<b>48</b>
Klesající důvěra poskytovatelů slev	2	2	4
<b>Nerentabilní projekty - Berzboží, Berzájezd</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>32</b>
Krach více společností - ztráta důvěry zákazníků	2	2	4
Přesun zákazníků ke konkurenci	2	8	16
Odklon od nabídky SP - rezignace využívání tohoto prodejního kanálu	1	4	4
Ztráta přitažlivosti této služby	1	8	8
<b>Neefektivně vynakládané náklady na reklamu</b>	<b>4</b>	<b>16</b>	<b>64</b>
<b>Cílení newsletterů</b>	<b>4</b>	<b>16</b>	<b>64</b>
<b>Nepromyšlenost cílení reklamní bannerů</b>	<b>3</b>	<b>16</b>	<b>48</b>

Špatné renomé pro firmy na slevových portálech	2	4	8
Nefunkční Affiliate program	2	4	8
Špatný design webových stránek	2	4	8
Nezavedený věrnostní program	1	4	4
<b>Omezenost využívání agregátorů</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>32</b>
<b>Nízké projeje</b>	<b>4</b>	<b>16</b>	<b>64</b>
Málo klíčových klientů	3	8	24
Klesající důvěra poskytovatelů slev	2	4	8
Špatná návratnost klíčových klientů	1	8	8
Málo nabídek	3	4	12
Fixace klientů u prvních třech největších portálů	1	2	2
Přechod obchodních zástupců ke konkurenci	1	2	2
Podprůměrná funkčnost webových stránek	2	2	4
Zdlouhavost při zadávání nabídek na web	1	2	2
Nechuť k práci	2	4	8
Nízká motivace	3	8	24
Personální problémy	1	4	4
Špatná operativní rozhodnutí managementu	3	8	24
<b>Špatné výběrové řízení obchodních zástupců</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>32</b>
Špatné podnikové klima	2	4	8

Zdroj: Vlastní zpracování

Jako směrnice pro definování akutnosti řešení rizika posloužila tab. 5.2.2.3, kde nutnost rychlého zásahu je definována číslem vyšším než 32 (včetně). Rizika, takových hodnot vyžadovaly okamžité přijetí náprav. Pro všechny tyto rizika byl vypracován akční plán, kde se definovali možnosti jeho snížení.

**Tab. 5.2.2.3. Číselné ohodnocení významnosti rizik**

<b>Ohodnocení pravděpodobnosti</b>	<b>Ohodnocení intenzity negativních dopadů</b>				
	1	2	4	8	16
5	5	10	20	40	80
4	4	8	16	32	64
3	3	6	12	24	48
2	2	4	8	16	32
1	1	2	4	8	16

Zdroj: Hnilica, Fotr (2009); upraveno.

**V konečné fázi bylo vybráno 10 rizik, které potřebovali akutní zásah:**

1. Firma dosahuje záporných výsledků.
2. Nízká rentabilita
3. Problémy s vyplácením financí pro klienty
4. Nerentabilní projekty - Berzboží, Berzájezd
5. Neefektivně vynakládané náklady na reklamu
6. Cílení newsletterů
7. Nepromyšlenost cílení reklamní bannerů
8. Omezenost využívání agregátorů
9. Nízké prodeje
10. Špatné výběrové řízení obchodních zástupců

### **5.2.3 Řízení rizik a snaha o jejich minimalizaci ve slevovém portále Berslevu**

Z důvodu nedostatku finančních prostředků si firma nemohla najmout externího krizového manažera, který by mohl efektivně všechna rizika působící na firmu snížit, případně zcela anulovat. Proto bylo zapotřebí, aby management firmy převzal role krizových manažerů, jejichž úkolem bylo snížit rizika a vyvést firmu z krize.

Dále budou uvedena jednotlivá rizika, které byly vyhodnoceny jako nejzávažnější. V případě, že již došlo k samotnému procesu snižování rizika, bude vždy tento proces popsán, pod příslušným rizikem. V případě, že k samotnému ovlivňování stále nedošlo, budou vytyčeny směry a možnosti, kterými se chce firma ubírat, tak aby riziko efektivně snížila s vynaložením nejnižších nákladů.

### **Riziko č. 1 “Firma dosahuje záporných výsledků”**

Riziko, které vyplývalo z dosahovaných záporných hodnot společnosti, patřilo mezi ty, které firmu nejvíce ohrožovala. Management firmy se v tomto případě přikláněl pouze k jedné možnosti, jak toto riziko zmírnit a v lepším případě zcela anulovat. Slevový portál by mohl zachránit nový investor, tato varianta se jevila, jako nejméně “bolestivé” řešení.

S možností bankovního úvěru jsme nemohli počítat, kvůli ostatním podnikatelským aktivitám, které management měl. Nový investor, by nejenom mohl zajistit přístup k novému kapitálu, ale také by mohl firmu rozšířit o nové “mozky”. Z dlouhodobého hlediska by pouhý pasivní přísun peněz, řešil problém pouze krátkodobě, neboť management firmy již neměl, jasnou představu o tom, jak firmu posunout dál. Tato skutečnost vyplývá i z autora přesvědčení o tom, že firma se potýkala s krizí počátečního růstu.

Na konci měsíce srpna byla vystavena pro investory veřejná nabídka s možností převzetí 1/3 podílu firmy, kde podmínky a jednotlivé nabídky ze strany investorů nebyly blíže specifikovány. Bližší zájem projevíly 3 firmy, ze kterými se začalo jednat o konkrétních možnostech převzetí. Nejdůležitější faktory, o které se management zajímá, byly: aktuální vyřešení problému, možné perspektivy do budoucna. Nabídky ze stran investorů byly následující:

1. Prvním investorem byla česká firma zabývající se prodejem ložního prádla. Firma dosahovala mnoha milionových obrátů, především díky využití kvalitního marketingu. Díky tomu byla také nabídka firmy velmi jednosměrná. Za odkup 1/3 podílu nabízela 2 mil. Kč a lepší marketingové podmínky na internetovém portálu Seznam.cz. Investor odmítl se podílet na řízení společnosti. **Zápory** - jednostranná nabídka, která sice řešila daný problém, ale pouze krátkodobě. Splacení všech závazků sice vyřeší jeden z problémů (riziko č. 3), avšak neřeší problém toho, že firma není schopna dosahovat zisku.

2. Druhý investor byl slevový portál, který se řadil mezi největší tuzemské portály na trhu. Samotná provázanost se silným hráčem trhu byla pro menší portál velmi výhodná. Nabídka slevového portálu činila splacení všech závazků, které firma měla a také provázání klíčových klientů s naším portálem. Firma za to požadovala 34% podíl a plnou účast na řízení firmy, což by také jeden ze **záporů** této nabídky, neboť firma měla s budoucím vývojem firmy jiné úmysly, než současný management.
3. Posledním investorem byla marketingová společnost. Z výsledků, které nám společnost poskytla, vyplývalo, že i s minimálním finančním obnosem dokáže efektivitu marketingu zvednout o několik desítek procent. I přes to, že tento investor nenabízel žádný počáteční kapitál, jeho nabídka byla zajímavá. Nabídl, že podíl převezme pouze v případě, že se mu podaří dosáhnout během 3 měsíců 6 mil. Kč obratu ze současných 2 mil. Kč. Společnost si vyžadovala minimální účast na řízení.

V konečném důsledku, se management firmy Berslevu přiklonil k nabídce od marketingové společnosti. I přes to, že nenabídla žádný počáteční kapitál, nabídla variantu, díky které Tato společnost tvořila majitele firmy a 6 programátorů zaměřených na elektronický marketing.

Ihned potom co se podepsali příslušné smlouvy (o smlouvách budoucích), začala marketingová společnost analyzovat veškeré procesy probíhající ve firmě. Z hlediska marketingu byl slevový portál Berslevu zcela nevyhovující. Jednotlivé problémy, na které se přišlo, se dotýkají i jednotlivých rizik, které firmu ohrožovaly:

- celkově špatně sestavené webové stránky,
- minimální využití newsletterů (riziko č. 6),
- dosavadní marketing - špatné využití, plánování, návratnost (riziko č. 5),
- špatně umístěné reklamní bannery (riziko č. 7).

Během prvního měsíce od společné spolupráce měl slevový portál o 100% vyšší obrat, než v měsíci předcházejícím a dokonce již v druhém portál dosáhl požadovaného obratu a nic tak nebránilo tomu, aby investor získal svůj podíl. Také se změnila kompletně vizuálním i technickým zpracováním webová stránka. Ostatní rizika, která se pojí k celkově špatnému marketingu, budou rozepsána v příslušných sekcích.



Nyní již slevový portál dosahuje měsíčně stabilní obrát 10 mil. Kč, kde za normálních podmínek k tomu, aby byl v zisku, postačí obrát 4,5 mil. Kč. To ovšem neznamená, že nyní se dosahuje měsíčně zisku 5,5 mil. Kč. Aktuálně jsou náklady ještě vyšší než v minulosti a to hlavně díky reklamě.

Lze tvrdit, že firma díky krizovému řízení provedla transfer rizika na nového investora, neboť ten nyní ponese část případného rizika, se kterým by se mohla Bersleva potýkat. (Interní informace; 2013)

## **Riziko č. 2 “Nízká rentabilita”**

Riziko spojené s nízkou rentabilitou bylo jednak zapříčiněno nízkým prodejem, zvyšujícími se náklady, ale také tím že firma neprodávala své vlastní zboží.

Bylo nutné navázat kontakty s ostatními zeměmi, zejména s USA, Čínou a Polskem. Do řešení tohoto typu rizika byli již přizváni i všichni obchodní zástupci. Úkolem bylo navázat kontakty s klíčovými prodejci, kteří budou schopni zajistit zboží, které bylo nejžádanější na tuzemském trhu.

Navázání kontaktu přímo na zahraniční dodavatele i samotný export zboží se nakonec ukázalo, jako velmi jednoduchý úkol. Firma se tak dostala ke zboží, které je možné prodat se slevou a ještě na něm mít 200 - 250% marži. Na takové zboží bylo efektivní zacílit reklamní bannery, neboť vysokomaržové zboží dokázalo pokrýt vysoké náklady na reklamu. I když primárním efektem se zdál být vysoký prodej, ten pro firmu nebyl tak důležitý, neboť při odečtení nákladů na reklamu i přes vysokomaržové zboží byl zisk zanedbatelný.

Důležitější byl ovšem sekundární efekt, neboť díky reklamě, která byla především umístěna na projektech internetového portálu Seznam.cz (horoskopy.cz, super.cz, atd.), prodeje dosahovaly řádu tisíců a tím se velmi rychle a efektivně rozrůstala databáze zákazníků. Široká zákaznická databáze je pro portál velmi důležitá, neboť podle analytických vzorců, které má firma k dispozici vyplývá, že databáze o 400 tis. unikátních (nezdvojených, potenciálních nakupujících) klientů dokáže vygenerovat obrát přes 5 mil. Kč. I přesto, že se s databázemi obchoduje stejně, jako s normálními komoditami, tak tímto způsobem koupená databáze emailů má využitelnost pouze cca 25%. Způsob řešení daného rizika je zachycen v možnosti vstupu na nové trhy a z toho možnému prodeji nových výrobků. (Interní informace; 2013)

### **Riziko č. 3 “Problémy s vyplácením financí pro klienty”**

I přes to, že je tento problém pro firmu velmi zásadní a rozhodně ho můžeme chápat, jako rizikový faktor, který na firmu působí, musíme ho ovšem označit za následek, nikoliv jako příčinu problému. Příčiny, které vedly k nízké likviditě, mohly být: špatná operativní rozhodnutí managementu, dlouhodobá ztrátovost firmy, špatné prodeje atd.

Problémy spojené s vyplácením financí se začaly postupně zmírňovat s příchodem investora. Avšak stále můžeme tento problém označit za nevyřešený. Hlavní nevýhodou je neustálá kumulace financí na účtu. Nikdy nejde s přesností říci, kolik peněžních prostředků čistě zůstává v podobě marže a kolik se bude posílat klientům. Aby mohla proběhnout přesná inventura na bankovním účtu, musely by se v rozmezí 2-3 dnů odstavit bankovní účty. I když se tato situace jeví velmi jednoduše, v řeči čísel by to znamenalo velké ztráty.

Ovšem to, že na účtu probíhají neustálé finanční toky, má z hlediska firmy své výhody. I přes to, že firma byla několik měsíců ve ztrátě, jen zanedbatelný počet klientů z celkového počtu, se kterými firma pracuje, podala na firmu stížnost. To ovšem nijak nezmiňuje daný problém, jen vychází ve skutečnost fakt, že kdyby se daný problém neřešil, mohl by mít nedozírné následky. Možné způsoby řešení daného problému budou rozepsané v kapitole “návrhy a doporučení. (Interní informace; 2013)

### **Riziko č. 4 “Nerentabilní projekty - Berzboží, Berzájezd”**

Počáteční záměry nových projektů Berzboží a Berzájezdu byly velmi dobře naplánovány a formulovány. Měly jasně definované a dosažitelné cíle.

První ze zmíněných projektů Berzboží, byl založený na platformě prodeje značkového zboží, především galanterie a doplňky, jako hodinky a značková pera atd. Ceny musely být minimálně o 40% lepší cenu, než ceny, které generují tuzemské srovnávače cen ([www.zbozi.cz](http://www.zbozi.cz), [www.heureka.cz](http://www.heureka.cz)).

Po formální stránce byl projekt velmi jednoduchá záležitost. Stěžejním problémem bylo nasmlouvat dodavatele a pronajmout sklady v cizích zemích. V konečné fázi měl portál Berzboží své sklady ve Francii, Itálii a Německu.

Počáteční prodeje, které byly podpořeny reklamními bannery, byly vyšší než možný průměr, který byl ve firmě stanoven. Za důležité považuji také zmínit informaci, že slevový portál Bersleva, přišel jako první na trhu s výše popsanou platformou prodeje kombinovanou se slevovým portálem. Prvních několik měsíců měl projekt Berzboží velmi ucházející prodeje. Problém, který zde nastal, zavinila konkurence a jak se také později ukázalo, špatné rozhodování managementu.

Projekt Berzboží se jevil jako samostatný projekt, který měl pouze na stránkách Berslevy své bannery na proklik. Měl svůj samostatný web, své samostatné rozhraní, které nebylo možné provázat s Berslevou, což se projevilo, jako zásadní chybné rozhodnutí. Konkurence, která byla na trhu si všimla rozšiřujících možností prodeje a každý slevový portál, který patřil mezi deset nejlepších z hlediska objemů prodeje, si obdobné projekty s minimálními obměnami sestavili taky. Konkurence však oproti Berzboží a Berslevě udělala jednu strategickou změnu, vytvořila jednotný systém. Zákazníci, tak mohli využít jeden nákupní koš a nakupovat, jak vouchery, tak i módu. I když se tato změna může zdát, jako nevýznamná z dlouhodobého hlediska byla pro uzavření celého projektu rozhodující. Lidé okamžitě přešli ke konkurenčním firmám, které nabízeli pohodlnost v provázanosti a z toho plynoucí jednoduchost nakupování. Nízké prodeje z dlouhodobého hlediska nedokázali financovat pronájmy skladů v zahraničí a tak musel být celý projekt ukončen.

Nyní se pracuje na nové podobě, která již bude přímo provázána se stávajícím systémem Berslevy. Odstranila se také slabé místa v podobě vyšších fixních nákladů placených za sklady, které jsme měli v zahraničí. Nyní se pracuje s přímým propojením na německý eshop, který je schopen dopravit zboží do České republiky během 3 dní. To dává Berslevě značnou flexibilitu a přináší také úsporu nákladů.

Druhý z projektů byl vytvořen, jako agregátor zájezdů. Firma si k tomuto projektu zařídila i koncesovanou listinu. Tento projekt nebyl zcela tak vydařený, jako projekt výše popsany. I přes to, že se firmě podařilo navázat spolupráci s významnými českými CK, zákazníci o nový prodejní kanál nejevili zájem. Po dvou měsících provozu byla stránka zcela zrušena a přesměrována na slevový portál. Jediným pozitivem byla získána koncesovaná živnost, díky které nyní může Bersleva pořádat své vlastní zájezdy na více než 24 hodin.

Pro lepší pochopení, je také důležité, dát oběma projektům časový harmonogram, neboť oba projekty začaly vnikat v době, kdy Bersleva dosahovala svých nejlepších výsledků. Jedním z důvodů, proč bylo nutné oba projekty uzavřít, byla nutnost soustředit všechny volné kapacity i výrobní faktory na existující portál Berslevu, který se nacházel v krizové situaci. (Interní informace; 2013)

#### **Riziko č. 5 “Neefektivně vynakládané náklady na reklamu”**

Jediné kritérium, které firmě sloužilo na posouzení vynaložených financí, byla konverze. Ta byla vyjádřena poměrem počtu nákupů ku stem zhlédnutí reklamy (myšleno

proklik). Celkové plánování reklam bylo velmi náročnou činností, neboť se musela hodnotit každá událost či jiný demografický faktor, který mohl v následujících týdnech přijít. Jakékoliv narušení týdne, ať už kvůli prodlouženým prázdninám, svátku, či počasí narušuje nákupní zvyklosti kupujících.

Zde také management udělal několik zásadních chyb. Zcela špatně naplánoval soubor internetových reklam, které se pouštěly v období prázdnin a prodloužených víkendů. V takovém případě, je týdenní reklama v hodnotě 700 tis. Kč zcela neúčinná a finance na ni vyložené, splní pouze zanedbatelný efekt toho, co měly.

Zcela nový pohled na riziko, které pro firmu vyplývalo s nemožností správných zásahů v oblasti marketingu, přinesl až nově přistupující investor. Erudovaný tým odborníků, vlastníci speciální vzorce (*know-how* přistupujícího investora), které monitorují nastavení reklamních bannerů minutu po minutě. Jejich speciálně naprogramovaný software dokázal přemísťovat reklamu právě tam, kde se lidé nacházeli. Mezi hlavní měřítko kvality reklamního banneru, tak již nebyla pouhá konverze, ale také: celkový čas strávený na reklamním banneru, kdo banner otevřel (přesně demografické informace), o co se nejvíce na banneru zajímal a tak podobně. Nový investor, tak dokázal minimalizovat riziko spojené s nevyužíváním reklam na úplné minimum.

V té chvíli začala reklama plnit své hlavní poslání. Firma dokázala reklamu využít tak efektivně, že nejenom splatila náklady na reklamu z prodeje prezentovaného výrobku, ale dokázala ještě tvořit zisk. V reklamě není nikdy zisk z ní prvořadý cíl. Hlavním cílem je návratnost vynaložených finančních prostředků, neboť se zde firma více než o zisk zajímá o rozšiřování své databáze, kterou už jsme si popsali výše. (Interní informace; 2013)

## **Riziko č. 6 “Cílení newsletterů”**

Podle analýz, které vedl nový investor, se zjistilo, že s tímto rizikem je spojeno největší pochybení Berslevy. Firma neuměla zacílit správně newsletter a tak přicházela o značné prodeje. Newsletter se dá chápat, jako reklamní zpravodaj o nových slevách. Podle systému, který fungoval dříve, se *newslettery* posílaly bez jakékoliv diferenciací, jako pasivní email klientům, kteří byli zaregistrovaní na stránkách Berslevy.

Ovšem správně využít tuto veličinu je velmi důležité, neboť je to bezplatný způsob možné reklamy. S přístupem marketingové firmy, jakožto investora se efektivita newsletterů zvedla mezi měsíci září a listopad o 400%. Tyto čísla se dosáhly především díky správnému cílení. Systém je nyní nastaven tak, že když je zákazník přihlášen pod svým „*nickem*“ na našich stránkách, tak je zaznamenávána jeho aktivita (na které slevy se dívá, jak dlouho se na

ně dívá, co ho nejvíce zajímá atd.), systém pak sám vybere tu nejlepší možnou variantu složení newsletteru. Prakticky to vypadá tak, že pokud se zákazník zajímá jenom o restaurace a výlety k moři, přijde zákazníkovi email složený právě z těchto daných nabídek. Takový newsletter dokáže zákazníka velmi snadno oslovit a přimět ho k dalšímu nákupu. (Interní informace; 2013)

#### **Riziko č. 7 “Nepromyšlenost cílení reklamní bannerů”**

Hodnocení a základní charakteristika nepromyšlených kroků vedoucích ke zbytečně vynaloženým nákladům na reklamu byla již charakterizována výše. Problémy a s tím spojená rizika, které firmu ohrožovala, v oblasti marketingu, byla celá řada. I když každé z nich potřebovalo specifický způsob řešení. Velká část byla vyřešena, když ne zcela, tak alespoň částečně přístupem nového investora. Mezi ně se právě řadí riziko spojené s využíváním reklamních bannerů. (Interní informace; 2013)

#### **Riziko č. 8 “Omezenost využívání agregátorů”**

S problémem, který sebou přináší využívání agregátorů, jsme se seznámili již v kapitole “5.2.1. Krize a její první příznaky v analyzované společnosti.” Jelikož měla společnost omezené finanční zdroje, musela být natavena maximální částka na prezentaci každé akce. Při vyčerpání daného limitu byla akce z agregátorů odstavena. Díky tomu, vydržela každá nabídka na agregátorech průměrně 2 dny a to na potřebný prodej zdaleka nestačilo. Náklady na vytvoření jedné akce, se pohybují v rozmezí 2500 - 3000 Kč v čemž je již započítána i základní sazba na prezentaci. Při tvorbě každé akce, musí obchodní zástupce s danou kalkulací vždy počítat a snažit se ji vytvořit tak, aby se náklady vždy splatili. Pokud ovšem nebude mít i sebelepší akce potřebnou, nebo alespoň základní podporu prodeje velmi obtížně se bude splňovat dané kritérium. Problémy s agregátory stále přetrvávají i v současné době. I když je situace ohledně finančních prostředků firmy, již vyřešena a jsou prostředky k tomu, aby byly nabídky spuštěné na agregátorech, nestává se tak. Je to především díky neustále zvyšujícím se poplatkům ze strany firem provozující agregátory. Z dlouhodobého hlediska, není možné agregátory více využívat a je nutné najít alternativní řešení. Dále se tímto problémem bude zabývat kapitola návrhy a doporučení.

(Penize - Slevové servery: Nejslabší máte padáka; 2012)

## **Riziko č. 9 “Nízké prodeje”**

Nízký prodej je výsledkem mnoha příčin, které spadají do ostatních rizik, které jsou v této kapitole rozepsány. Některé z rizik se podařilo zcela eliminovat, některé jsou postupně omezovány a jiné stále na podnik působí. I když se především díky silnému a kvalitně prováděnému marketingu prodeje již zlepšily, stále se ještě nemůže firma rovnat prodejům, které dosahují lídři trhu. Na popisovaném riziku se stále pracuje a hledají se alternativní cesty pro zvýšení prodejů. Některé z možností, které by firmě mohly pomoci budou definovány v kapitole návrhy a doporučení. (Interní informace; 2013)

## **Riziko č. 10 “Špatné výběrové řízení obchodních zástupců”**

Mohlo by se zdát, že riziko spočívající ve špatném výběrovém řízení obchodních zástupců, není nijak závažné a nepatří, tak mezi přímé ohrožující faktory, které na firmu působí. Je nutné si ovšem uvědomit, že právě obchodní zástupci jsou “motorem” firmy a hlavní jednotky, které firmě mají generovat peněžní prostředky. Obchodní zástupci, kteří postrádají vhodné charakteristiky a jsou bez jakékoliv praxe nebo bez zkušeností interakce se zákazníkem nemohou firmě ve větší míře generovat zisky tak, jak by firma potřebovala.

Problém slevového portálu Bersleva byl v tom, že neměli žádné výběrové řízení. Každý potenciální uchazeč, byl přijat bez jakékoliv předchozí zkušenosti s podobným typem práce. Nekontroloval se životopis a ve většině případů nedocházelo ani k přímé interakci se samotným uchazečem. Vše bylo řešeno prostřednictvím elektronické komunikace a telefonních hovorů. Přijímací řízení a celkové zaučení obchodního zástupce, také probíhalo prostřednictvím telefonních hovorů.

Většina regionálních zástupců neměla potřebná školení a tak nevykazovali ani potřebný výkon. Tato základní a na první pohled malicherná chyba byla v konečné fázi zakomponována do většiny rizik, které na firmu působily.

O práci obchodního zástupce pro slevový portál Berslevu byl vždy poměrně vysoký zájem. Firma nabízela dobré platové podmínky, flexibilitu, mobilní telefon včetně sim karty a pracovní netbook. Ovšem díky faktorům, které byli popsány výše, nakonec zůstal ve firmě průměrně 1 z 8 přihlášených. Fluktuace tak dosahovala téměř 90%, v případě že hovoříme o zaměstnancích, kteří procházeli výše popsanou metodou výběru zaměstnanců.

Dosažení tak vysoké fluktuace samozřejmě ovlivňovalo i samotné hospodaření firmy, neboť fluktuace byla pro firmu velmi nákladná. I přes to, že firma neměla najatou žádnou externí firmu, ani externího specialistu, který by trojici činností získávání – výběr - přijímání dělал na profesionální úrovni a mohlo by se tak předcházet mnohým z dalších problémům

spojených s popsáním rizikem, stále firma musela někoho platit, kdo tyto činnosti dělal. Celý problém a riziko s ním spojené stále není ve firmě vyřešeno. Možné způsoby řešení daného problému budou rozepsané v kapitole “návrhy a doporučení. (Interní informace; 2013)

#### **5.2.4 Aktuální postavení slevového portálu Berslevu na trhu**

Aktuálně dosahuje slevový portál průměrného obratu přes 10 mil. Kč měsíčně, z toho čistý zisk tvoří 1 - 1,5 mil. Kč. Veškeré peněžní prostředky, které zůstanou po odečtení všech nákladů, se ihned investují do dalšího rozvoje. Portál patří mezi nejlepší desítku firem na trhu a konkrétně se pohybuje mezi 4 až 6 pozicí. Firma omezuje součinnost s obchodními zástupci a rozšiřuje call centrum, které je pod dohledem managementu v sídle firmy.

Firma se snaží vrátit na trh a nabídnout zpět zákazníkům luxusní zboží, které nyní bude pracovat na platformě Berslevy. Hledají se nové možnosti trhu a nabídek, o které by měl zákazník zájem. Mezi nynější nejvíce poptávané akce patří: doplňky stravy, drogerie, Eurovíkendy, pobyty.

I když firma větší část svých rizik úspěšně redukovala, stále zde existují rizika, které na firmu působí a které je potřeba řídit (více také kapitola návrhy a doporučení). Tendence ve snižování počtu slevových portálů stále pokračuje. Předpokládá se, že během roku se sníží počet portálů na 40 - 50. Pro trh i pro zákazníky to bude přínosná situace, neboť zůstanou na trhu je kvalitní a silní hráči nabízející kvalitní zboží a služby.

## 6. NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Jak bylo definováno výše, stále zůstaly kritická rizika, která firmu přímo ohrožují. Na jejich řešení se částečně pracovalo, ale stále nebylo nalezeno efektivní řešení, které by riziko zcela anulovalo. V této kapitole se budeme věnovat návrhům a možným doporučením pro management firmy.

### **Riziko č. 3 “Problémy s vyplácením financí pro klienty”**

Osobně se domnívám, že vyřešit daný problém nebude nikterak lehká záležitost. Jak bylo výše změno, autor považuje jako viníky celého “rizika” management společnosti a jejich špatné operativní rozhodování. Management, aniž by udělal alespoň základní kontrolu stavu financí, nabyl dojmu, že má firma dostatek finančních prostředků, které by se částečně mohli použít na financování oběžných aktiv.

Následně se investovala část finančních prostředků do zboží a doplňků, které si firma sama prodávala. Celý logika prodeje vlastního vysokomaržového zboží je popsána výše.

Nyní se spíše zaměříme na vyřešení daného rizika. Možnosti řešení pokládám spíše na technickou rovinu. Jako možnost řešení vidím v tom, nechat si naprogramovat software na míru společnosti, který by aktuálně zobrazoval finanční situaci podniku. Měřil by objem zaplacených voucherů, provize společnosti a závazky, které se budou platit. Také by obsahoval platební kalendář, který by měl možnost, vždy přehledně zjistit komu a kdy se má zaplatit.

Tak by management byl schopný vždy aktuálně zjistit stav účtu a měl tak základní představu o tom kolik prostředků může použít na investice.

### **Riziko č. 8 “Omezenost využívání agregátorů” a Riziko č. 9 “Nízké prodeje”**

Autor je toho názoru, že by bylo vhodné vytvořit stálou klientelu, která by v zásadě nakupovala výhradně na zmíněném slevovém portále. Proto, aby klienti na portále zůstali, bych využil propracovaného věrnostního programu. Ten by byl rozdělen do několika sekcí. Základním faktorem pro rozdělení klientů do jednotlivých skupin by byla: výše utracených peněžních prostředků, vždy v porovnání k časovému období a také periodicitě nákupů.

Jednotlivé úrovně, které by byly ve věrnostním programu vytvořeny, by se lišily počtem výhod, které by zákazník měl k dispozici, tak by byl zákazník nucen k opakovanému nákupu. Jako výhody, které by mohl zákazník postupně získávat, by mohly být:



- v každé úrovni vyšší sleva, která by se mohla připočíst ke stávající slevě např. 3, 5, 10%;
- získávání bodů, podle toho jak je daný výrobek či služba drahá;
- delší doba na vrácení voucheru zpět - nyní je 14 dní, postupně může být nastaveno 21 až 30 dnů opět podle úrovně, ve které zákazník bude.

Zákazník by tak nemusel hledat konkurenci, neboť by měl na slevovém portálu Bersleva přidanou hodnotu, kterou jinde nedostane. Díky tomu, že bude mít zákazník získávat z jednotlivých nákupů body, které budou časově omezené, bude nucen zákazník objednávku znovu zopakovat.

#### **Riziko č. 10 “Špatné výběrové řízení obchodních zástupců”**

Jelikož se firma z větší části zbavila svých finančních problémů, autor navrhuje smluvně zajistit externí specializovanou firmu, která se bude věnovat efektivnímu výběrovému řízení. V případě, že by se firma vyhýbala dlouhodobé spolupráci, byla by také možnost zorganizovat dvou měsíční nábor obchodních zástupců, který by tato specializovaná firma sama vedla.

Najatá firma by dokázala zaučit nové obchodní zástupce ve velmi krátké době, díky tomu by se také zrychlil proces adaptace, zaměstnanci by tak byli schopni v kratším čase splňovat požadovaný výkon. Další podstatnou výhodou autor spatřuje v tom, že by firma měla zaměstnance, kteří prošli výběrovým řízením. Byli by rozpoznáni uchazeči, kteří projevují schopnosti a vhodně vlastnosti pro práci obchodního zástupce.

Samotná úspěšnost obou zmíněných alternativ by byla patrná během několika týdnů, ve kterých by se měřil výkon jednotlivých zaměstnanců. Firma by si poté mohla, udělal kalkulaci, kde na jedné straně by byly náklady spojené s využitím služeb specializované společnosti a na straně druhé, ušetřené náklady plynoucí z rychlejší adaptace a výrazně menší fluktuace.

Veškeré návrhy a doporučení, které autor pro firmu Rabator, s. r. o. provozující slevový portál Berslevu vypracoval, bude mít snahu předat managementu společnosti.

Řešení, která byla vypracována pro odstranění kritických rizik, byla dělána s ohledem na snadnost implementace s minimálními zásahy, jak do systému, tak do podnikové

kultury. Dalším velmi důležitým faktorem byla výše nákladů, které by jednotlivé způsoby řešení výše popsaných rizik obsahovaly.

Autor je dále toho názoru, že i když se firmě podařilo odstranit větší část kritických rizik, stále existují faktory, které by firma určitě neměla opomínat.

Firma se zaměřila na řízení rizik kritických, avšak podle hodnocení, které prováděl krizový tým, vyšla najevo další rizika s číselným ohodnocením 10-31. Tyto rizika jsou definována jako “důležitá”. V případě, že by byl management vůči nim lhostejný, mohly by se stát riziky kritickými.

Dále by autor doporučil managementu společnosti se více informovat o jednotlivých možnostech snižování podnikatelských rizik. V tomto oboru podnikání by bylo možné využít právě metody ofenzivního řízení firmy, kde právě sám management může ovlivnit působení rizik. Management zvolí vhodnou strategii rozvoje, bude rozvíjet své silné stránky a také se zaměří na svou flexibilitu. Další vhodnou metodu vidí autor v možnosti diverzifikovat riziko, zejména při investování do zboží, které bude následně prodávat na vlastním portále. Nákupem různorodého zboží může firma částečně diverzifikovat riziko, plynoucí z možnosti špatně odhadnuté poptávky. Na to navazuje obdobná metoda, kterou by mohla firma využívat a to zvýšit flexibilitu. Může tak eliminovat určitá rizika, jako je poptávka po výrobních. (Smejkal, Rais; 2010)

## 7. ZÁVĚR

Po vypracování diplomové práce, autor dospěl k názoru, že využívání krizového managementu a řízení rizik by mělo patřit mezi hlavní funkce manažera, stejně tak jako plánování, organizování, vedení a kontrola. Podnikání je přímo provázáno s rizikem a každý manažer by to měl být připravený. Jak autor prakticky dokázal i v diplomové práci, člověk nemusí být erudovaný specialista na to, aby dokázal prakticky řídit organizaci i v krizových situacích. V případě, že se manažer dostane do situace, kdy rizika začnou ovlivňovat řízení společnosti, existují jednoduché metody identifikace, hodnocení i samotného řízení rizik. Dále je autor toho názoru, že kdyby manažeři byli lépe seznámeni s možnostmi, jak rizika řídit, nekončila by většina, jak začínajících, tak i existujících podniků při prvních závažnějších kontaktech s rizikem.

Cílem diplomové práce bylo, zřetelně formulovat rizika, která na společnost působí. Dále také definovat budoucí hrozby, včetně ohodnocení jejich závažnosti, které mohou ovlivnit činnost společnosti Rabator, s.r.o.

Pomocí krizového týmu, který byl ve firmě vytvořen, a kterého byl autor přítomen, se podařilo charakterizovat 37 rizik pomocí metody brainstorming. Dále se jednotlivá rizika hodnotila, aby mohla být rozdělena na rizika kritická, důležitá a běžná. K tomu posloužila základní bodovací metoda hodnocení, kde se hodnotila pravděpodobnosti výskytu rizika a hodnocení intenzity negativních dopadů. Na základě kategorizace rizik bylo zjištěno 10 rizik, která byla pro firmu kritická. Další navazující činností bylo řízení rizik, kde se firma ke každému snažila najít individuální přístup pro jeho efektivní řízení. Rizika, která se nepodařila snížit a stále firmu ohrožovala, byla přenesena do kapitoly návrhy a doporučení. Zde je také definována efektivní a nákladově možná metoda řízení daného rizika.

Autor se domnívá, že cíl diplomové práce byl splněn. Jednotlivé body, vytyčené v úvodu byly v průběhu práce analyzovány sepsány do ucelených částí. Návrhy a doporučení, které vzešly z diplomové práce budou předány managementu firmy.

## Seznam použité literatury

### Odborná literatura

HANKE, Oliver. *Řízení v krizových situacích: příklady efektivních strategií*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. 191 s. ISBN 80-7261-104-6.

HÁLEK, Vítězslav. *Krizový management – teorie a praxe*. 1. vyd. Bratislava: DonauMedia, s. r. o., 2008. 320 s. ISBN 978-80-89364-00-8.

HNILICA, Jiří, FOTR, Jiří. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2009. 262 s. ISBN 978-80-247-2560-4.

HUSSEY, E. D., *Jak reorganizovat firmu*. 1. vyd. Praha: Computer Press, s. r. o., 2000. 111 s. ISBN 80-7226-351-X.

CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi*. Praha: Grada Publishing a. s., 2006. 201 s. ISBN 80-247-1389-6.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Podnik v časech krize*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-3136-0.

KOLAJOVÁ, Lenka. *Týmová spolupráce*. Praha: Grada Publishing a. s., 2006. 105 s. ISBN 80-247-1764-6.

KORECKÝ, Michal, TRKOVSKÝ, Václav. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2011. 583 s. ISBN 978-80-247-3221-3.

PLAMÍNEK, Jiří. *Řešení problémů a rozhodování: jak přinutit problémy, aby pracovaly ve váš prospěch*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2008. 144 s. ISBN 978-80-247-2437-9.

RAIS, Karel, DOSKOČIL, Radek. *Risk management – studijní text pro kombinovanou formu studia*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2007. 152 s. ISBN 978-80-214-3510-0.

RISK ANALYSIS CONSULTANTS. *A risk management standard, překlad interpretace pro české prostředí*. Praha: 2002. 26 s.

ROUDNÝ, Radim, LINHART, Petr. *Krizový management III. Teorie a praxe rizika*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2007. 174 s. ISBN 80-7194-924-8.

SADGROVE, Kit. *The Complete Guide to Business Risk Management*. 1. vyd. England: Gower, 2005. 319 p. ISBN 0-566-08661-1.

SMEJKAL, Vladimír, RAIS, Karel. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3. Rozš. vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2010. 360 s. ISBN 978-80-247-3051-6.

ŠTĚDRŮ, Bohumír. *Manažerské řízení a informační technologie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2007. 156 s. ISBN 978-80-247-2052-4.

TICHÝ, Milík. *Ovládání rizika: analýza a management*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 396 s. ISBN 80-7179-415-5.

VEBER, Jaromír, SRPOVÁ, Jitka. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. akt. vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2008. 320 s. ISBN 978-80-247-2409-6.

ZUZÁK, Roman, KÖNIGOVÁ, Martina. *Krizové řízení podniku*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-3156-8.

### **Elektronické zdroje**

Adviceconsulting: *Krizové řízení ze dne 10. dubna 2013* [online]. ADVICECONSULTING [10.4.2013]. Dostupné z <http://www.adviceconsulting.cz/specialista-na-reality-finance-ucetnictvi-a-personalistiku/krizove-rizeni/>.

AnalyzujaProved': *Krizové řízení ze dne 10. dubna 2013* [online]. ANALYZUJAPROVED' [10.4.2013]. Dostupné z: [http://www.analyzujaproved.cz/ApDefault2.aspx?rid=69134&app=Main&grp=Content&mod=ContentPortal&sta=ArticleDetail&pst=ArticleDetail&p1=Identifier\\_STRING\\_3dHR0TeqQJHrYsUWmQ%2bh0eIU2UZqVggejrepxCfVM4E%3d&p2=OpenMenu5\\_BOOL\\_True&acode=af91cd49558ee010769c7a5d6bb81e68](http://www.analyzujaproved.cz/ApDefault2.aspx?rid=69134&app=Main&grp=Content&mod=ContentPortal&sta=ArticleDetail&pst=ArticleDetail&p1=Identifier_STRING_3dHR0TeqQJHrYsUWmQ%2bh0eIU2UZqVggejrepxCfVM4E%3d&p2=OpenMenu5_BOOL_True&acode=af91cd49558ee010769c7a5d6bb81e68).

GoodyGoody: *Historie a vývoj slevových portálů ze dne 10. dubna 2013* [online]. GOODYGOODY [10.4.2013]. Dostupné z: <http://www.goodygoody.cz/2012/09/historie-a-vyvoj-slevovych-portalu-jak-to-vlastne-vsechno-zacalo/>

Groupon: *About Us ze dne 10. dubna 2013* [online]. GROUPON [10.4.2013]. Dostupné z: <http://www.groupon.com/about>

Lupa: *Trend-hromadný nákup se slevou po internetu ze dne 10. dubna 2013* [online]. LUPA [10.4.2013]. Dostupné z: <http://www.lupa.cz/clanky/trend-hromadny-nakup-se-slevou-po-internetu/>.

Managementmania: *Řízení rizik ze dne 10. dubna 2013* [online]. MANAGEMENTMANIA [10.4.2013]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rizeni-rizik>.

Podniková-ekonomika: *Krizový management ze dne 10. dubna 2013* [online]. PODNIKOVÁ EKONOMIKA [10.4.2013]. Dostupné z: <http://www.podnikova-ekonomika.cz/krizovy-management>.

Peníze: *Slevové servery-nejslabší máte padáka ze dne 10. dubna 2013* [online]. PENÍZE [10.4.2013]. Dostupné z <http://www.penize.cz/slevy/241946-slevove-servery-nejslabsi-mate-padaka!>

## Seznam zkratek

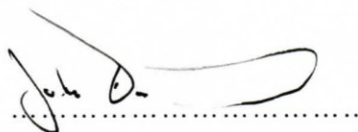
s. r. o.	-	společnost s ručením omezeným
USA	-	Spojené státy americké
SP	-	slevový portál

## **Prohlášení o využití výsledků diplomové práce**

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 26.04.2013



Bc. Jakub Dolanský



## **Seznam příloh**

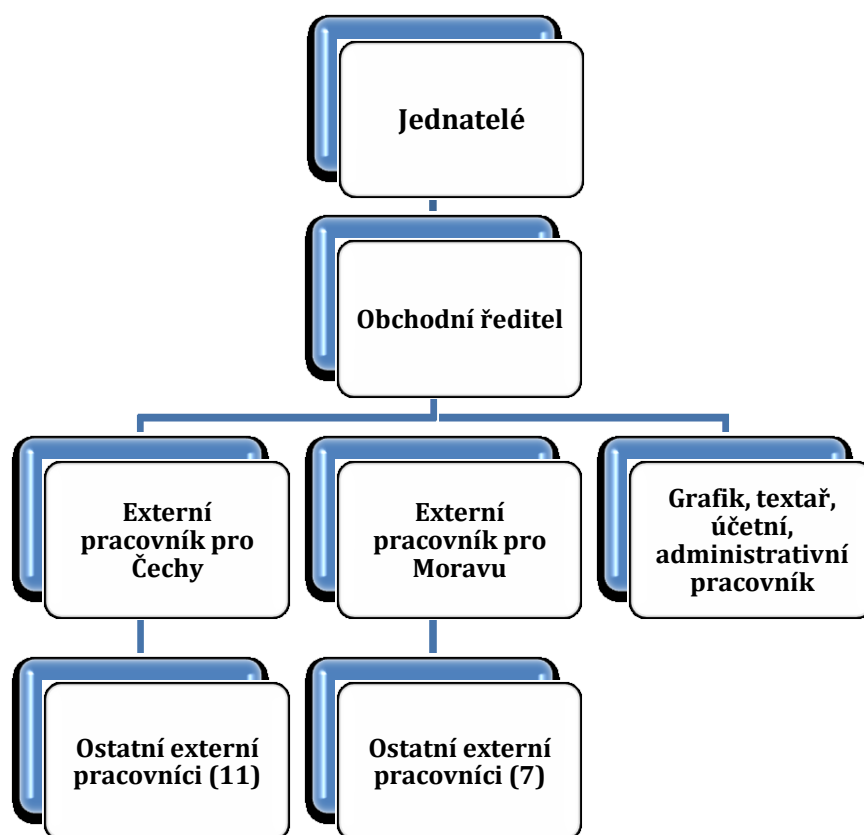
Příloha č. 1 – Organizační struktura firmy Rabator, s. r. o.

Příloha č. 2 – Loga společnosti

Příloha č. 3 – Desatero doporučení pro management firmy v boji proti krizím

Příloha č. 4 - Schéma krizového managementu

**Příloha č. 1 - Organizační struktura společnosti Rabator, s. r. o.**



Obr. č. 1 - Organizační struktura společnosti Rabator, s. r. o.

## **Příloha č. 2 - Loga společnosti Rabator, s. r. o.**



Obr. č. 1 - Staré logo slevového portálu Berslevu



Obr. č. 2 - Nové logo slevového portálu Berslevu



Obr. č. 3 - Logo projektu Berzboží



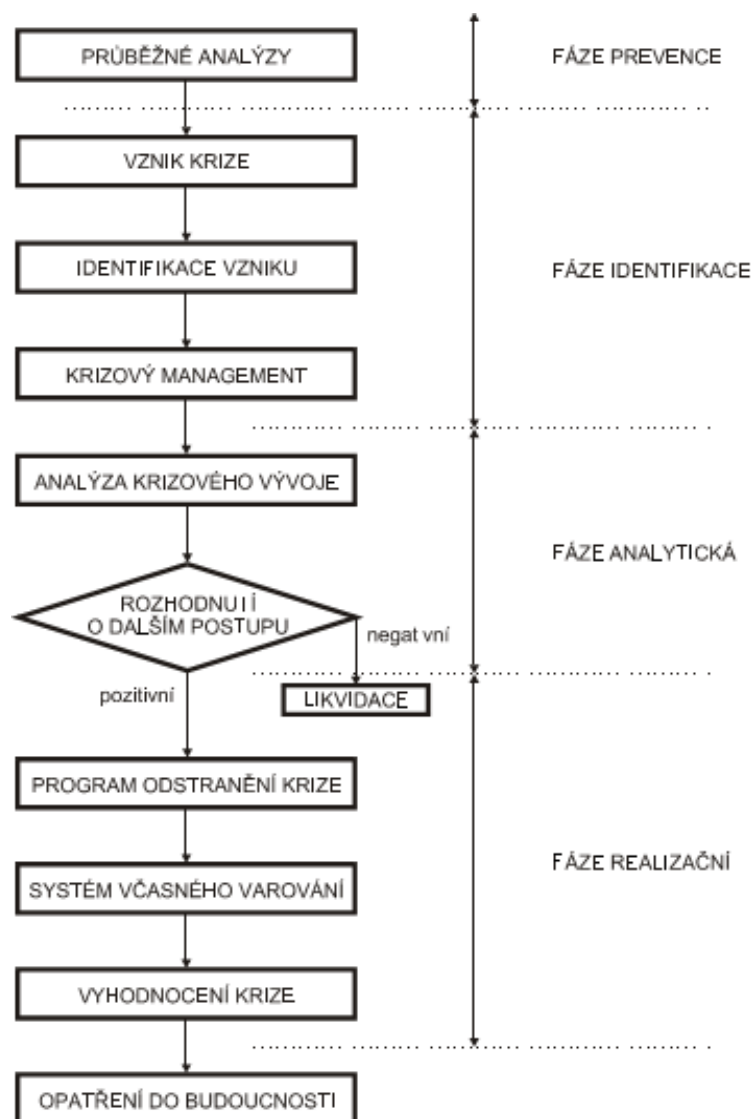
Obr. č. 4 - Logo projektu Berzájezd

### **Příloha č. 3 – Desatero doporučení pro management firmy v boji proti krizím**

Na deset základních požadavků, které byly vytvořeny pro osobu manažera navazuje **“desatero doporučení” pro management firmy v boji proti krizím.**

1. Chápat krizi jako příležitost, nikoliv pouze jako hrozbu. Hledat možnosti rozvoje firmy, např. v současné době formou společného využití operačních programů EU, spolupráce s univerzitami atd.
2. Co nejtěsněji spolupracovat se zájmovými skupinami firmy (se stakeholders firmy, např. s vládou, se správní radou, s akcionáři atd.).
3. Identifikovat klíčová rizika, před kterými firma stojí (vytvořit mapu rizik).
4. Vybrat vhodné metody eliminace klíčových rizik a následně přiřadit zdroje (lidské, finanční, materiální a jiné) do procesů řízení klíčových rizik firmy.
5. Řídit investiční strategii firmy.
6. Řídit náklady firmy (preferovat strategické řízení nákladů firmy před pouhým jednorázovým snižováním nákladů firmy).
7. Zajistit adekvátní zdroje likvidity firmy
8. Rozvíjet ofenzivní řízení firmy (krizi přežije ten, kdo se dokáže rychle přizpůsobit nové ekonomické situaci).
9. Minimalizovat pokles zakázek (i za cenu snížení marží si udržet zejména klíčové zákazníky firmy).
10. Udržet si či získat nejlepší pracovníky.

#### Příloha č. 4 - Schéma krizového managementu



**Obr. č. 2.3.1 – Schéma krizového managementu.**

(Zdroj: Podniková ekonomika - Krizový management; 2011)